

コーポレートガバナンスに 関するアンケート調査

社外取締役向け
2019年度

2020年3月

目次

調査概要	3
回答企業の属性情報	4
アンケート結果	8
共通の質問	8
企業ごとの質問	10
社外取締役としての役割認識について	11
会社のサポート体制について	16
社外取締役としての報酬	19
取締役会、指名委員会及び報酬委員会について	22
その他、社外取締役としての活動について	29

調査概要

調査の目的

経済産業省では、日本企業のコーポレートガバナンスに関する取組の深化を促す観点から、各企業において検討することが有益と考えられる事項を盛り込んだ「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(CGSガイドライン)を2017年3月に策定し、2018年9月に改訂しました。また、企業グループ全体の価値向上を図る観点から、各グループ企業において検討することが有益と考えられる事項を盛り込んだ「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(グループガイドライン)を2019年6月に策定しました。

本調査においては、改訂コーポレートガバナンス・コードや経済産業省が策定した上記指針等を踏まえ、社外取締役等に対するアンケート調査を行うことで、コーポレートガバナンス改革の深化に向けた課題等の分析を行うことを目的として実施しました。

回答期間

2019年11月～2020年1月

調査方法

調査対象社外取締役が属する企業に対して、郵送にて質問票を送付し、記入した質問票を郵送あるいはメールにて回収しました。

調査対象

2019年9月時点における東京証券取引所第一部上場企業および第二部上場企業の社外取締役 延べ7,062名

回答率

上記の調査対象社外取締役のうち、回答期間内に、延べ1,350名(回答率 約19.1%)から回答をいただきました。

調査結果について

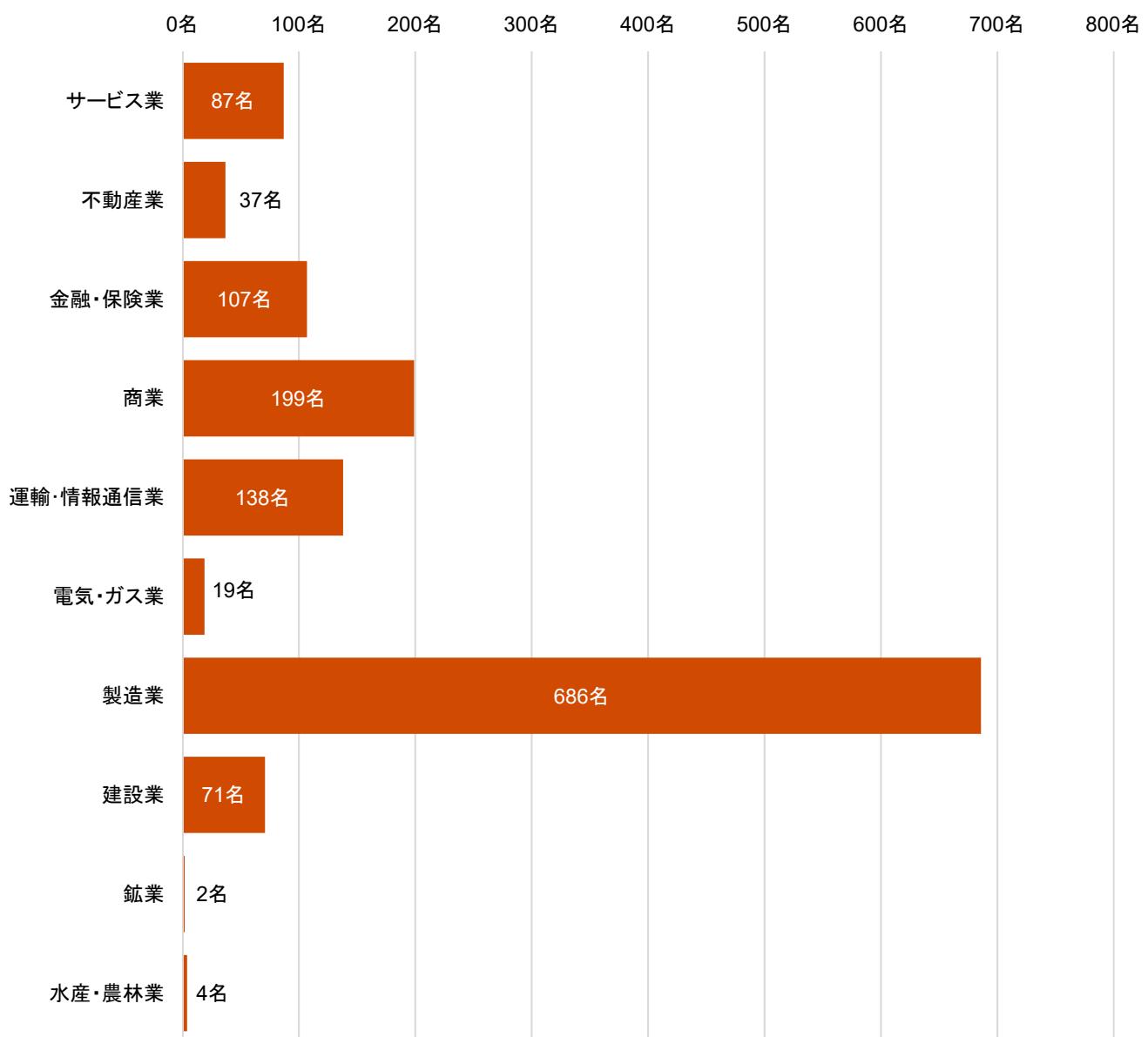
集計結果として記載している割合は、未回答企業および無効回答を除く回答企業数を分母とし、小数点以下第1位にて四捨五入をしたパーセント表記をしております。そのため、回答合計が100%にならない場合があります。

免責

当法人は、本報告書およびその内容の使用に対して、何らの契約上またはその他の責任を一切負いません。当法人の業務は日本公認会計士協会およびその他関連団体によって制定された基準に従って監査、レビュー、証明、その他の保証をしたものではありません。

回答社外取締役の属性情報

1. 業種



(2019年9月時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく)

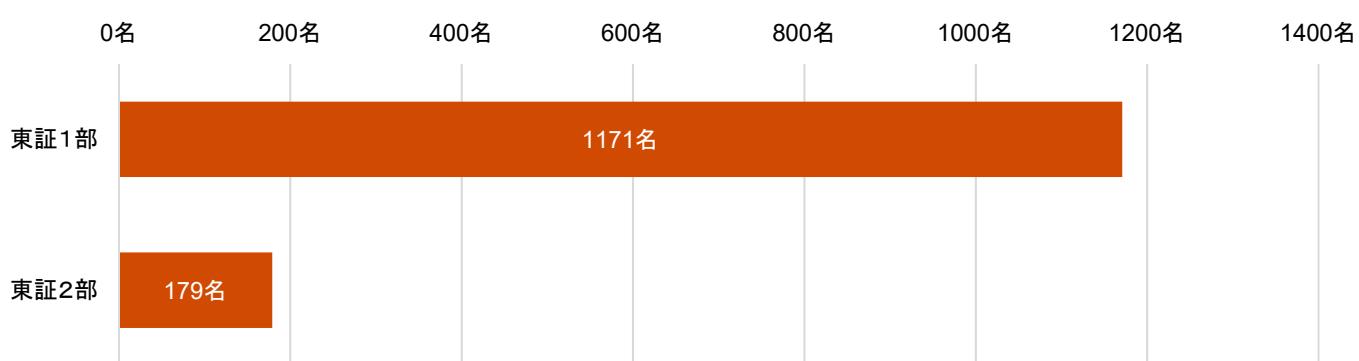
回答社外取締役の属性情報

2. 時価総額



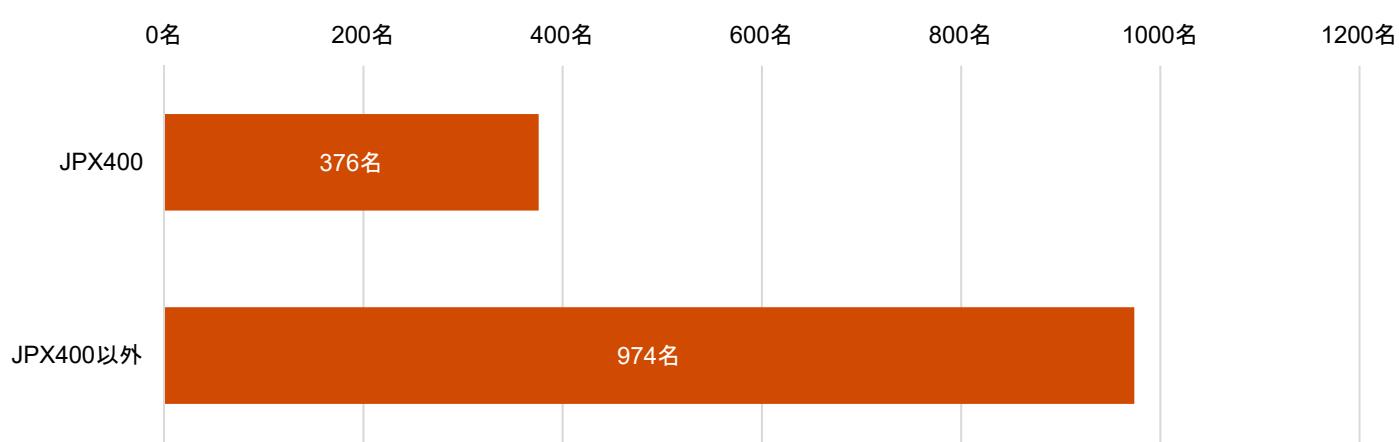
(2019年9月時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく)

3. 上場市場



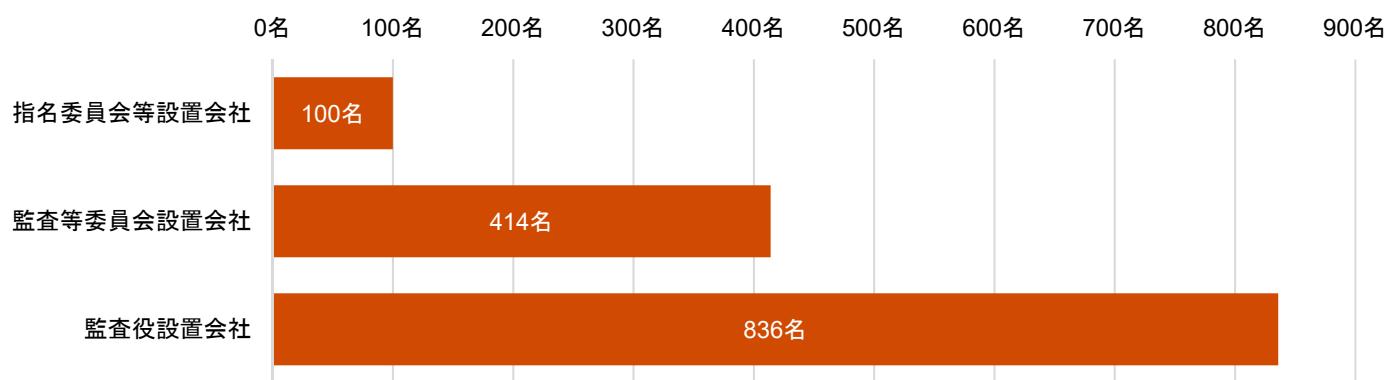
(2019年9月時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく)

4. JPX400か否か



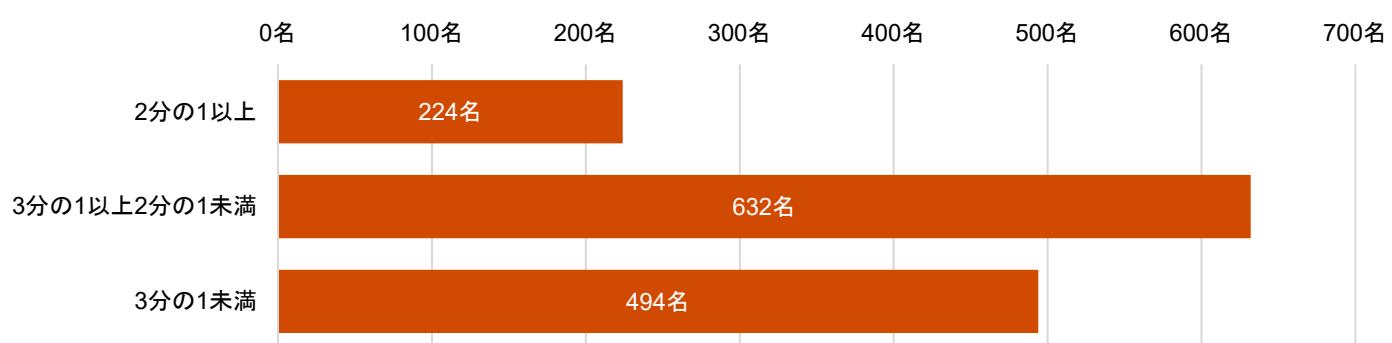
回答社外取締役の属性情報

5. 機関設計



(2019年9月時点の株式会社プロネクサス eolのデータに基づく)

6. 社外取締役比率

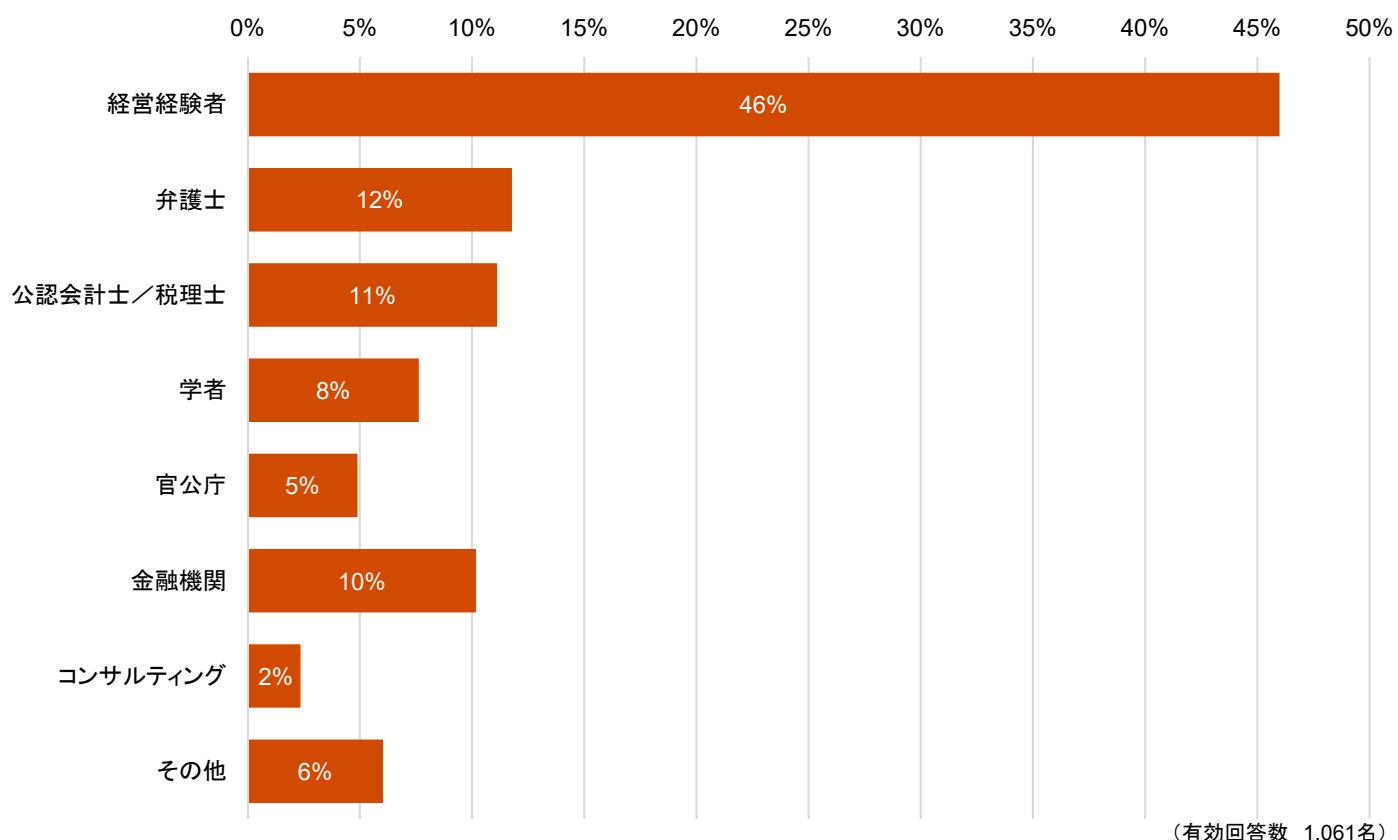


(2019年9月時点の株式会社プロネクサス eolおよび株式会社ユーザベース SPEEDAのデータに基づく)

回答社外取締役の属性情報

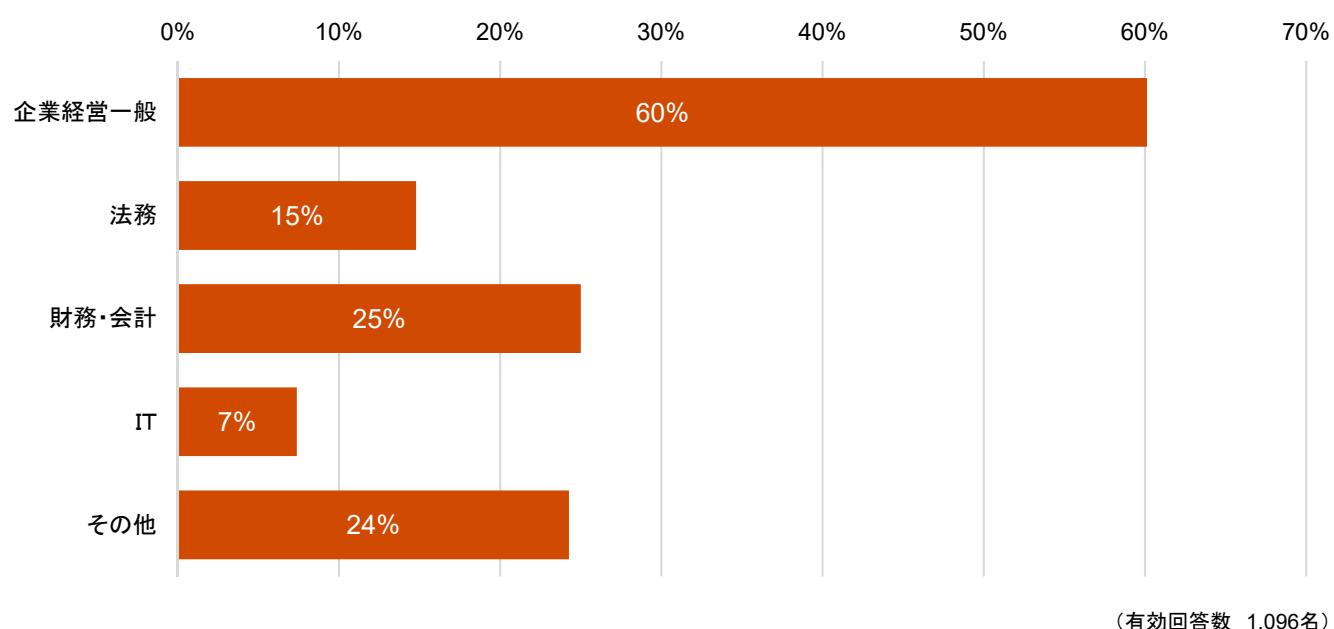
7. バックグラウンド

問2. 貴方のバックグラウンドをお答えください。(1つ選択)



8. 専門分野

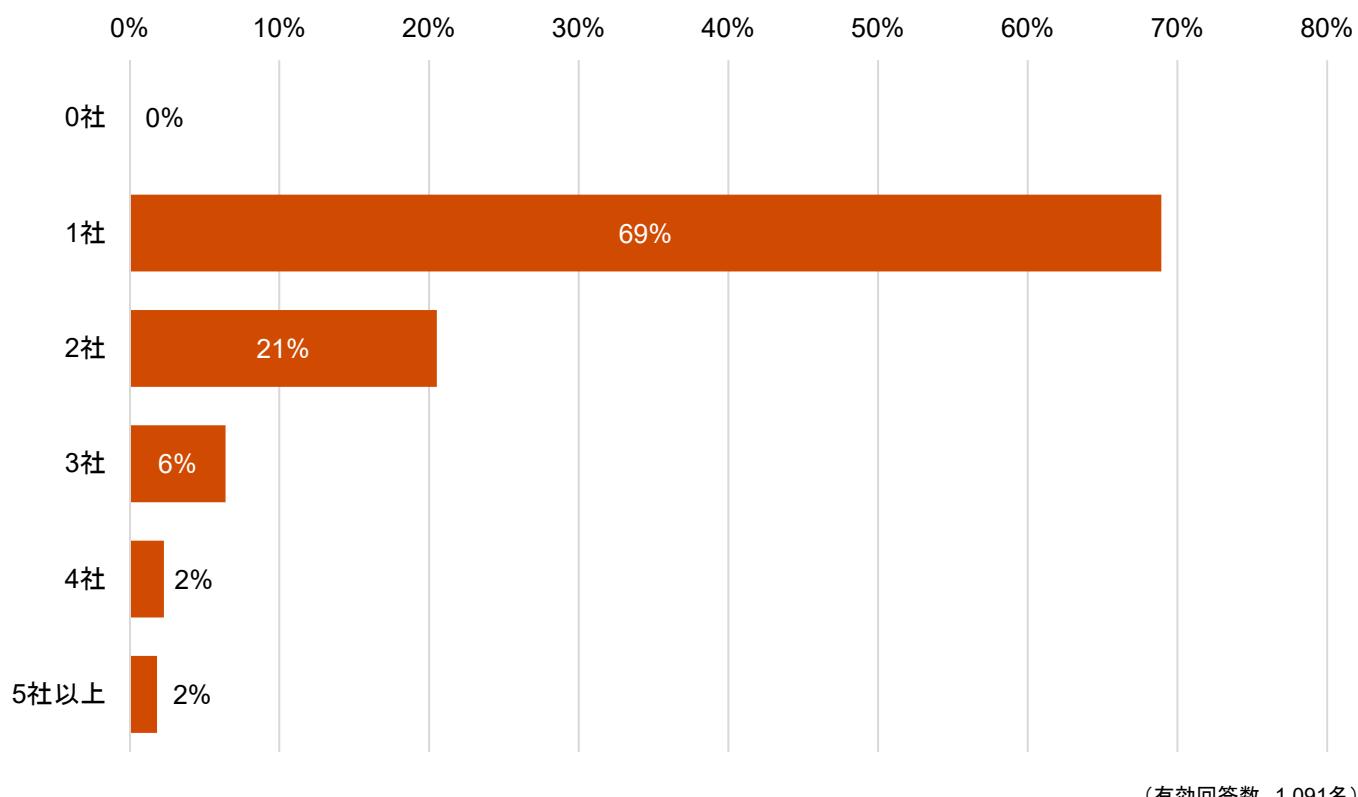
問3. 貴方の専門分野をお答えください。(複数選択可)



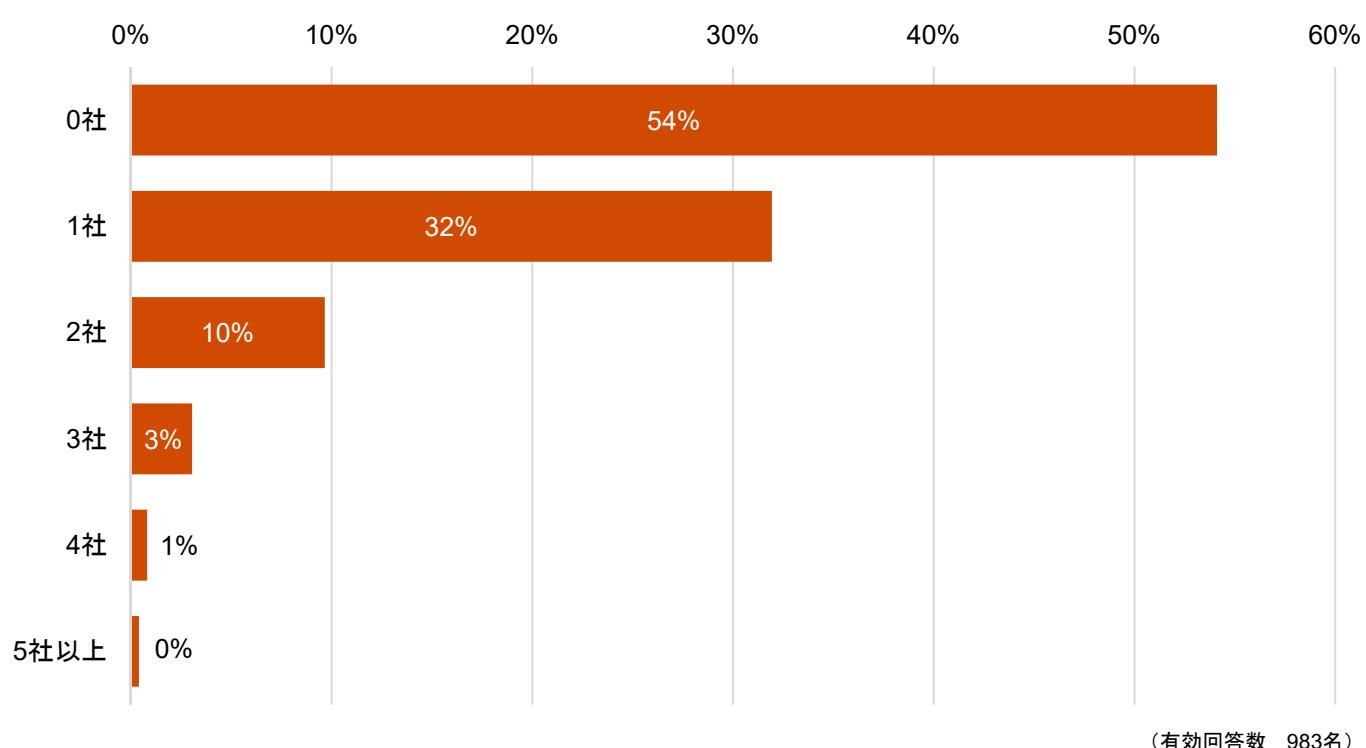
共通の質問

1. 社外役員の経験

問4. (1) 現在務めている会社を含め、これまでに社外取締役として就任した上場企業は何社ありますか。



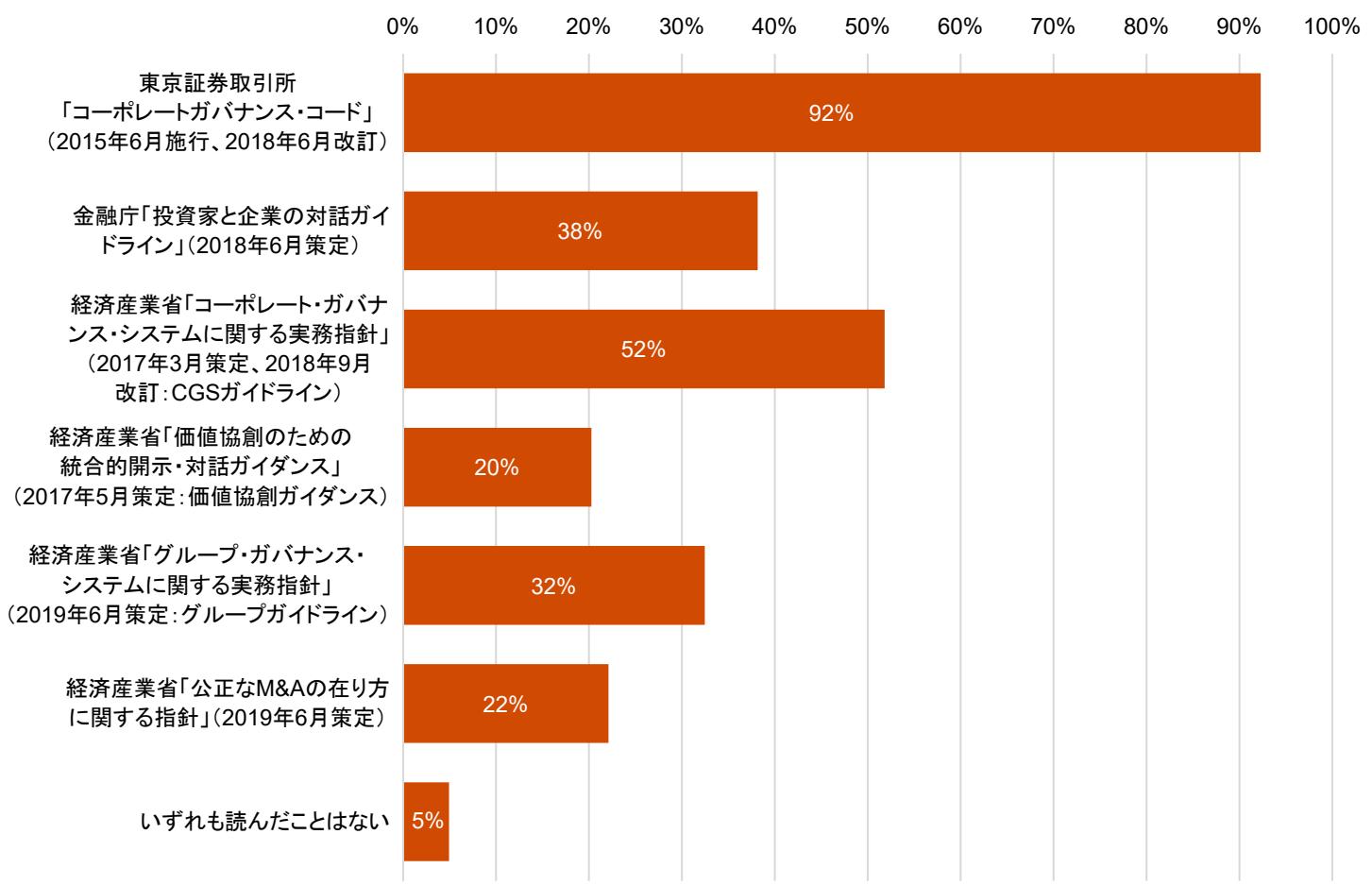
(2) 現在務めている会社を含め、これまでに社外監査役として就任した上場企業は何社ありますか。



共通の質問

2. 読んだことがあるコード・ガイドライン

問5. 以下のコード／ガイドラインのうち、読んだことがあるものをお選びください。(複数選択可)



(有効回答数 1,090名)

共通の質問

3. コーポレートガバナンス全般に関するご意見や問題意識等

問6. コーポレートガバナンス全般に関して、ご意見や問題意識等がありましたらご記入ください。

回答例(抜粋、一部加工)

形式から実質へ。
実効性を挙げるこ
とが課題

- ✓ コーポレートガバナンス・コードの要件を満たすことが目的となって形骸化しないことが必要
- ✓ ガバナンスは企業価値向上のための経営基盤そのものである。形式的ではない社外取締役の選任が重要。経営陣への抑止力・客観性の確保・取締役会における緊張感などのメリットがある。
- ✓ 「形から入る」は良いが、表面的な改善に留まる恐れがある。
- ✓ 形ばかりできっていても実質が伴わないと意味がないとの意見も多いが、とりあえずは形から入ってもやむを得ないと考えているが、実質を伴うにはかなりの時間を要するのではないか
- ✓ 現在、社外取締役を務めている企業では感じないが、ガバナンスコードを表層的に捉え、社外役員からの意見をあまり求めない企業がまだまだ多い。
- ✓ 個々の企業の個性を發揮したコーポレートガバナンス対応があるべき方向と考えられるが、まだコーポレートガバナンスへの外形的対応を進めつつある段階と思われる。
- ✓ 形式ばかりで実体が伴っていない経営者が多いように思う。目立つ上場企業は立派ですが、業績がパッとしない企業、老舗だが市場における資金調達が全くない企業、等々、数としては、形式主義が主流かと思う。また、トップの公的な場でのガバナンスに関する発言と、会社の開示が一致していない例もある。

執行側の意識変革
についての課題

- ✓ 経営トップが描く執行役員をどのように動かし、リーダーシップを發揮し、経営判断を下すかが第一。その会社の企業文化(価値判断・行動規範)をどう形成し、維持し、変えていくかが重要。
- ✓ コーポレートガバナンスを適切なものにするには経営者(陣)の意識、考えが重要であり、単に、社外取締役や監査役の人数を増やしても効果は薄い。
- ✓ コードの内容が悪いとは思わないが、その意図するところの実現は、「経営者」の正しい理解、経営姿勢、マインドにかかっていると思う。
- ✓ コーポレートガバナンスについて、研修やシンポジウム等に参加するのは主にCFOや監査役等、財務・管理担当など。本来コーポレートガバナンスを理解し、実践させるのはトップ経営者であり、経営者層にいかにコーポレートガバナンスを浸透させるか、何らかの方策を講じる必要がある。
- ✓ 会社形態(監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社)のあり方以上にCEOのガバナンス向上に向けた決意と覚悟が重要。その為にも社外取締役・監査役にはステークホルダーを意識した忌憚のない意見と行動が求められている。

共通の質問

3. コーポレートガバナンス全般に関するご意見や問題意識等

問6. コーポレートガバナンス全般に関して、ご意見や問題意識等がありましたらご記入ください。

回答例(抜粋、一部加工)

社外取締役の選任、資質、人材不足についての課題

- ✓ 社外役員の人材確保が困難になっていると執行サイドから聞いている。
- ✓ 社外取締役候補選定が社長・会長により行われている実態は、独立性の観点から問題がある。
- ✓ 社外役員として十分な資質(当該会社、当該業界の知見を含めて)を備えるということと、職務執行の独立性を保持することは背反する面があり、社外役員の給源には課題がある。
- ✓ 社外役員の存在自体は、社内役員に対する牽制効果等もあり、適正な会社運営及び内部統制に有効と考える。一方で、法制度等でその数を増やしても会社の負担を重くし、効率も悪くなり、有効性を欠き、弊害も多いと考える。社外役員の多くが、特段の問題がなくても取締役会で必ず何か発言をしなければならないと思っている人や、とにかく批判的な発言をするべきであると思っている人が多いと感じられる。企業及びステークホルダーにとって有益な発言もあるが、社外役員が増えれば増える程企業の実情からして必ずしも有益又は有効でない発言も多いと感じられ、取締役会等の時間が長引き、その事前の対応を含め、企業の効率を害している面もあると思われる。一定の企業に社外役員の必置を求めるることは有効かつ有益であると考えるが、会社法及び証券取引所規則等の制度で多くの社外役員を求める制度とすることには疑問を感じる。
- ✓ 社外取締役に過度の期待を寄せ、社外取締役さえいれば企業のガバナンスが向上する、あるいはM&A取引などの場面でも社外取締役が積極的な(業務執行寄りの、あるいは業務執行に一步踏み込んだと思われる)役割を担うという誤解が多く、万能な存在のように思われている。社外取締役はあくまでも「社外」の人間であり、また「非業務執行」という性格上、自ずと業務に限界があり、その役割は経営陣から一定の距離を置いた独立した立場で、客観的且つ公正な目で忌憚のない発言等を経営陣に向けることにより、経営陣を監視・監督し、気づきを与え自覚を持たせ、意思決定過程の透明性・公正性を高める等を通じて、企業のガバナンス・企業価値の向上を目指すことである。したがって、企業の経営陣が、自覚し、能動的に動かない限りは、会社は変わりようもない。社外取締役自身も、自らに求められている役割を十分かつ正確に理解しておらず、いわば経営コンサルタント的な立場でのコメントも多く聞こえる。また、現在社外取締役に就任する方のほとんどは現役世代ではなく、現役を退いて何年も経っている方が多い。社外取締役には十分な知識・知見・経験が必要であるが、目まぐるしくグローバルな環境が変化し、新たなビジネスプラットフォームによりビジネスが変貌している時代に、少なくとも一部の社外役員を思い切って新陳代謝させるなどの覚悟がないものかと思料する。

共通の質問

3. コーポレートガバナンス全般に関するご意見や問題意識等

問6. コーポレートガバナンス全般に関して、ご意見や問題意識等がありましたらご記入ください。

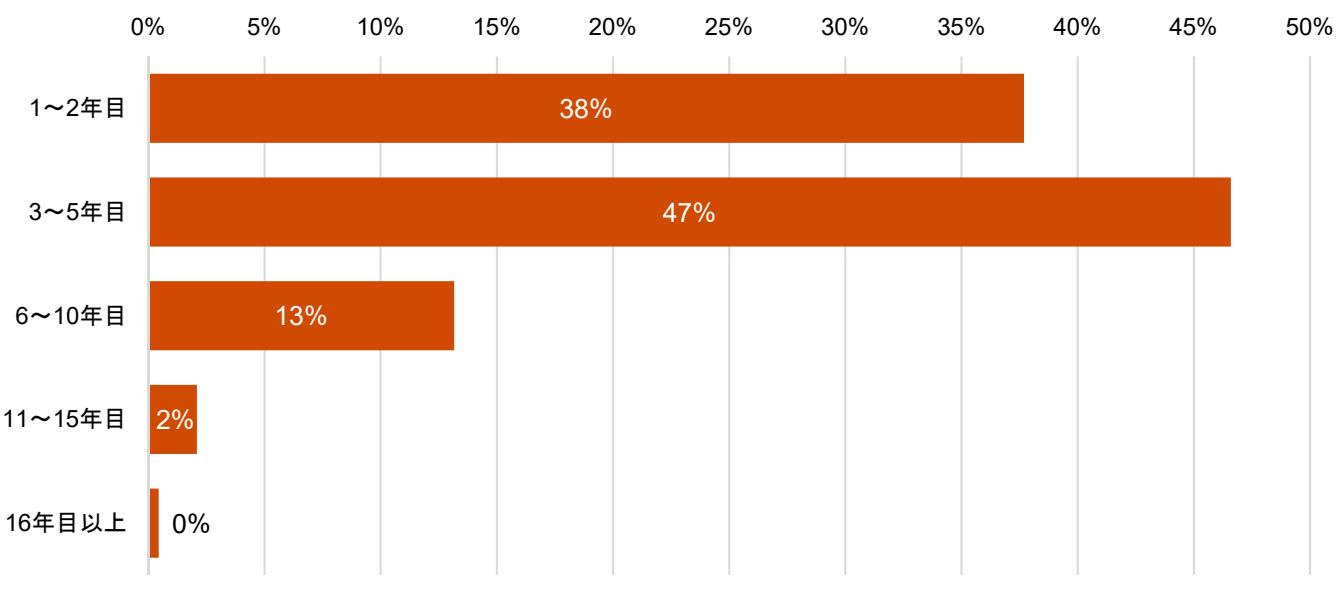
回答例(抜粋、一部加工)

一律な規範ではなく、会社規模等に応じた規範が望まれる	<ul style="list-style-type: none">✓ コーポレートガバナンス・コードは大企業を中心に考えられたものであり、比較的小さい上場企業にとっては事務負担が重いわりに中身が希薄。小規模企業にも有意義で効果的なものが望まれる。✓ コーポレートガバナンスの強化が企業経営に資するかどうかの客観的かつ直接的な検証が必要であり、現在実施している事項であっても、規制を緩和すべきものがないか不断の検証をすべき。すべての企業に一律に義務を課していることは合理的ではない。✓ 全ての上場企業に同一ルールを求めるのは適切ではない。会社の特性に応じてガバナンスの在り方は検討されるべき。✓ ガバナンスコードは有用であるが、本邦企業はcomplyにこだわりすぎており、各企業の経営哲学に基づくexplainがない。ガバナンスに関し、取締役会での議論の負荷さの差異が企業によって大きい。
ESGやCSRについての課題と意見	<ul style="list-style-type: none">✓ 企業は社会秩序を遵守しつつ、企業活動により社会の発展に貢献しつつ利潤を生み出し、企業価値を向上させることを目指している。従って、持続可能な社会の構築を目指すESGやCSRを意識した企業活動が必要であり、コーポレートガバナンスの充実は、企業活動には必要不可欠である。✓ 機関投資家のみならず、個人投資家においても「ESG投資」に关心が向けられている中、コーポレートガバナンスの改善・充実は取締役会のリーダーシップによる不断の取組みが不可欠であるとの認識のもと、日々の活動の指針となる「コーポレートガバナンス・コード」をはじめとする「ガイドライン」、「実務指針」等については、内外の諸情勢等を踏まえた適時適切な改訂・見直し等につき引き続きお願いたい。✓ 企業の目的は、企業価値の拡大にあるが、そのためにはコンプライアンス、さらにはESGの視点からの経営が必須である。この観点から、コーポレートガバナンスの充実は企業として意を注ぐべきものであり、コーポレートガバナンスの充実は企業価値の拡大につながると考えている。

企業ごとの質問

1. 社外取締役の在任年数

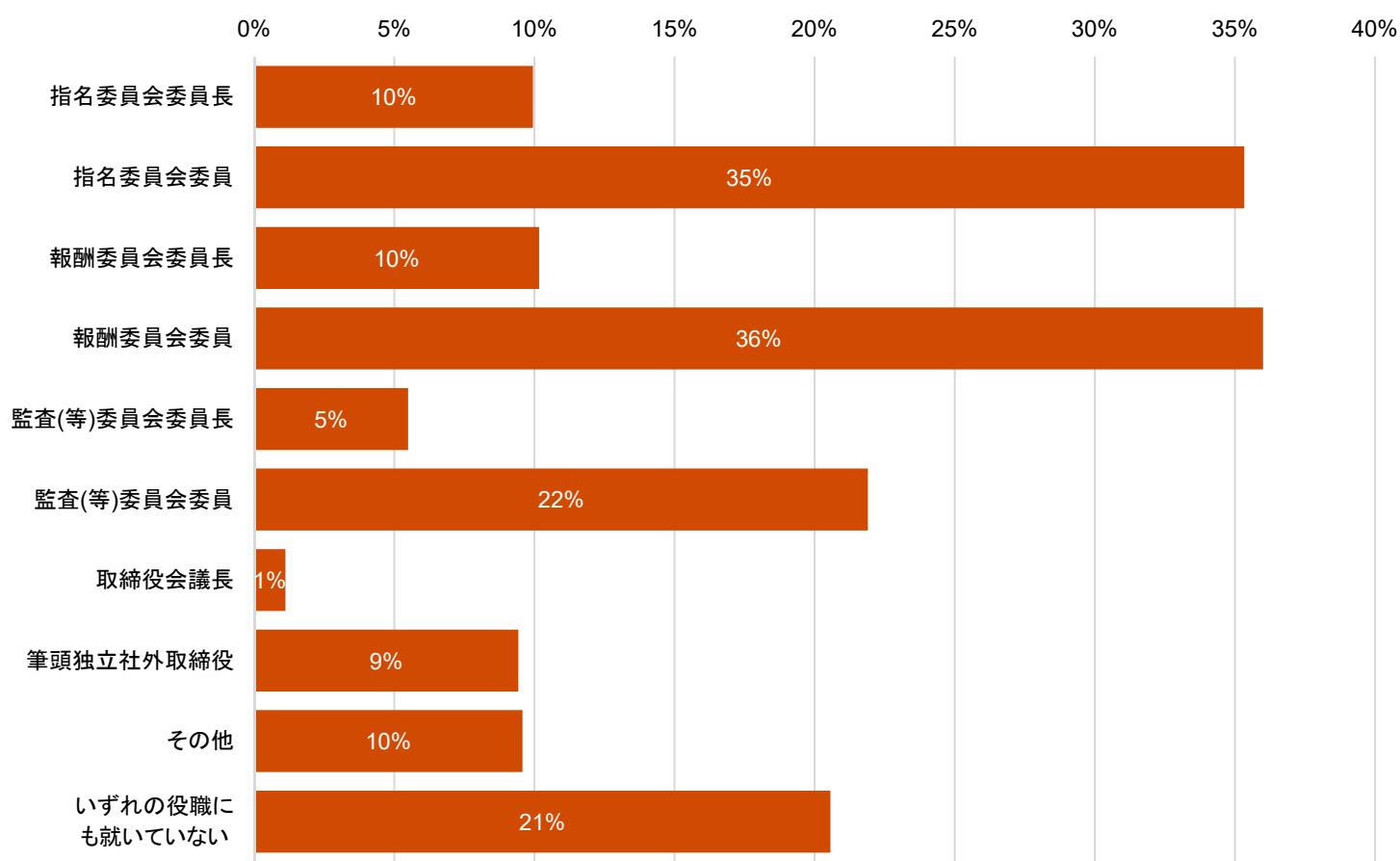
問8. 当該企業の社外取締役に就任して、何年目ですか。



(有効回答数 1,337名)

2. 役職（任意の委員会を含む）

問9. 当該企業における貴方の役職をお選びください。(複数選択可)

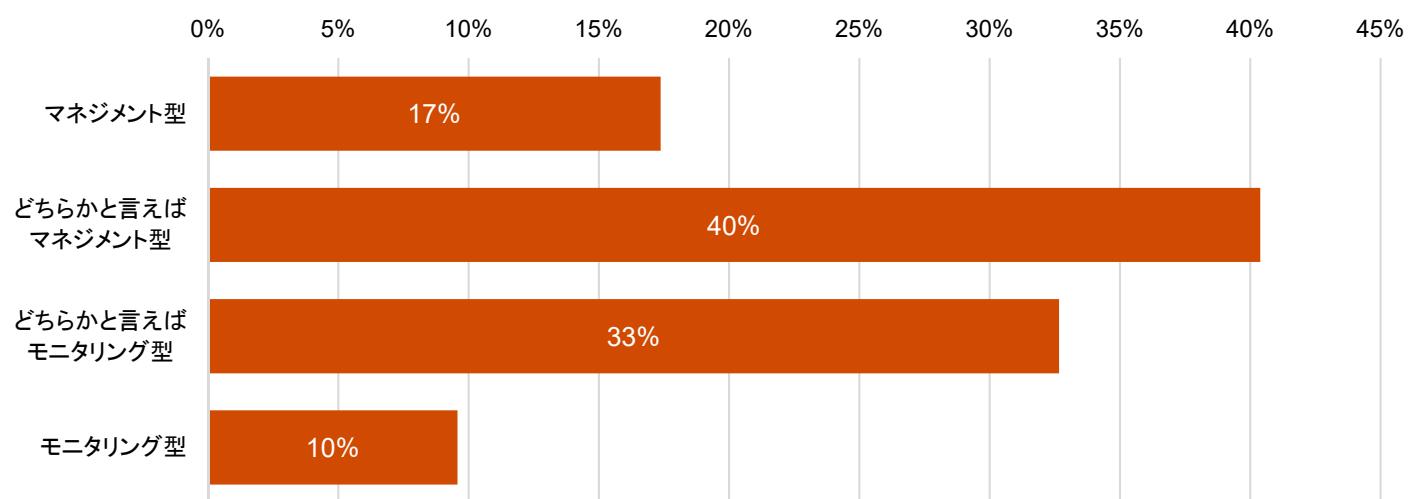


(有効回答数 1,347名)

社外取締役としての役割認識について

1. 志向する取締役会の機能

問10. 当該企業の取締役会は、業務執行に関する意思決定機能を重視した「マネジメント型」を志向していますか、監督機能を重視した「モニタリング型」を志向していますか、貴方の認識をお答えください。(1つ選択)



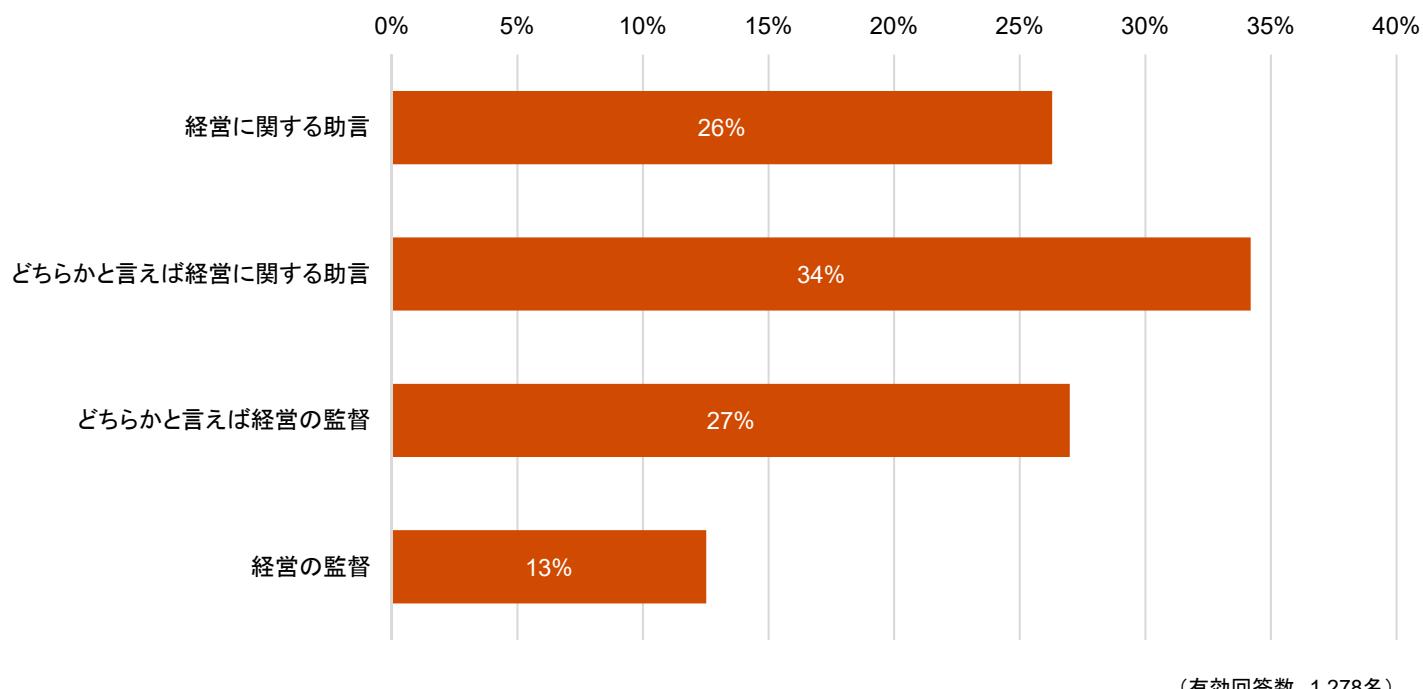
(有効回答数 1,347名)

社外取締役としての役割認識について

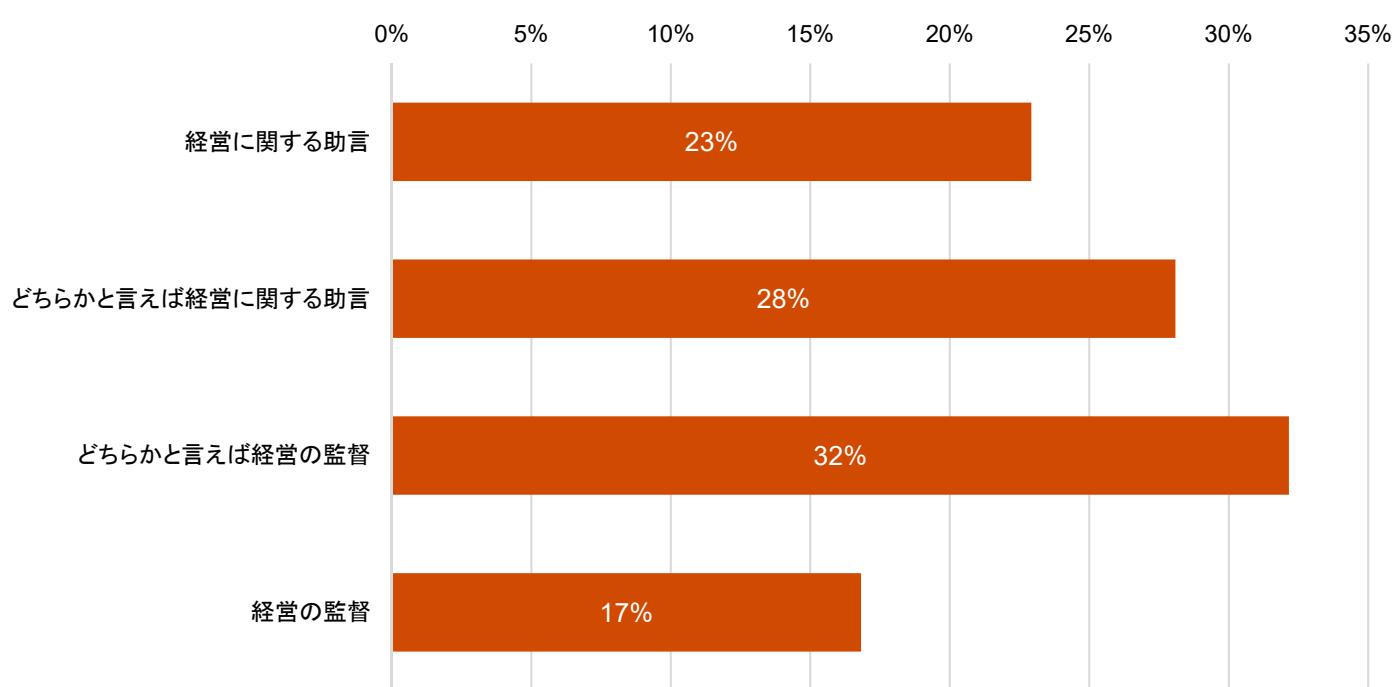
2. 企業から期待されている役割及び社外取締役として重視している役割

問11. 以下の選択肢のうち、当該企業から貴方が期待されている役割は何ですか。また、社外取締役として貴方が重視している役割は何ですか。それぞれ最も当てはまる選択肢をお選びください。(それぞれ1つ選択)

当該企業から期待されている役割



社外取締役として貴方が重視している役割

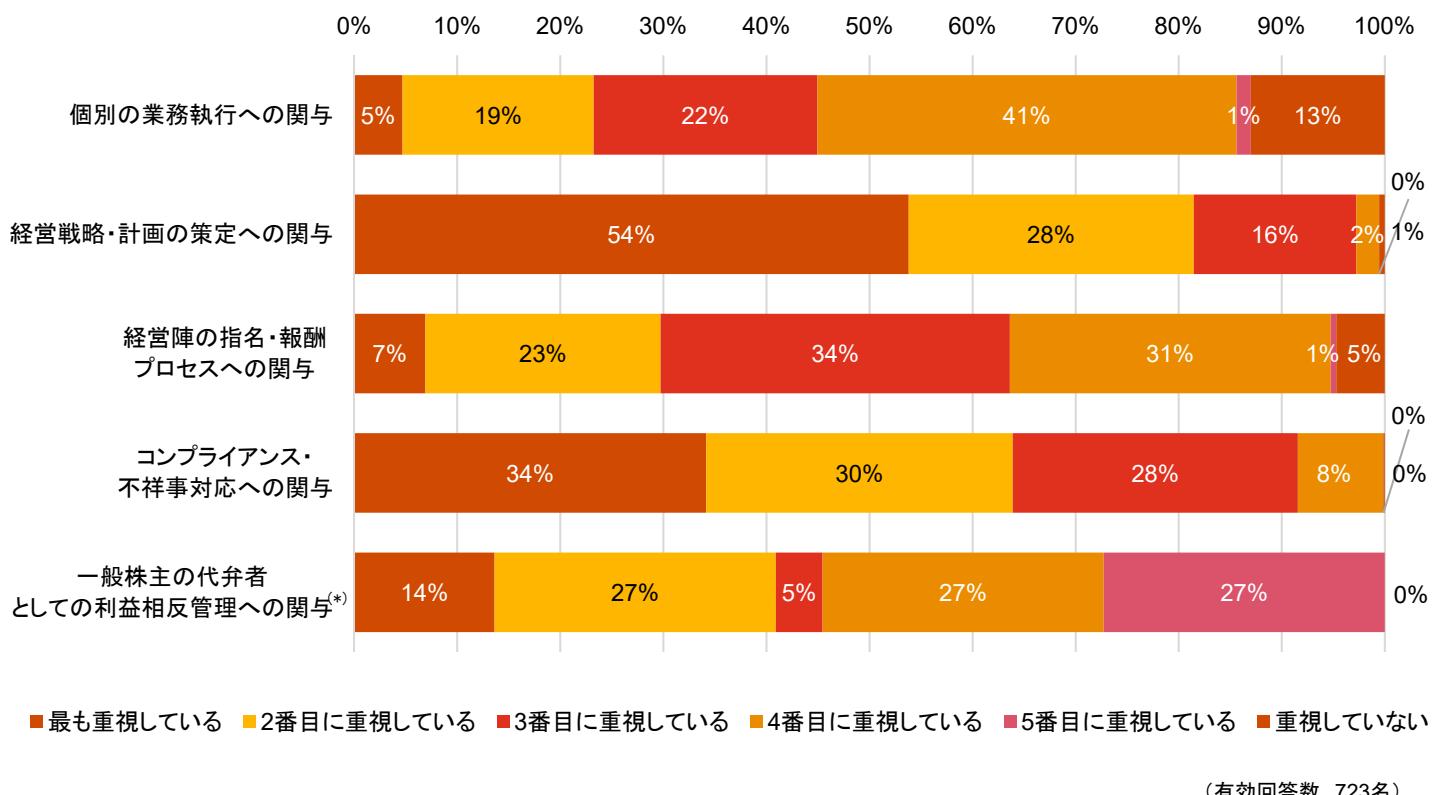


(有効回答数 1,278名)

社外取締役としての役割認識について

3. 社外取締役として活動する上で重視している役割

問12. 当該企業において社外取締役として活動する上で、貴方が重視している役割をお選びください。
(重視している順に、それぞれ1つずつ選択)

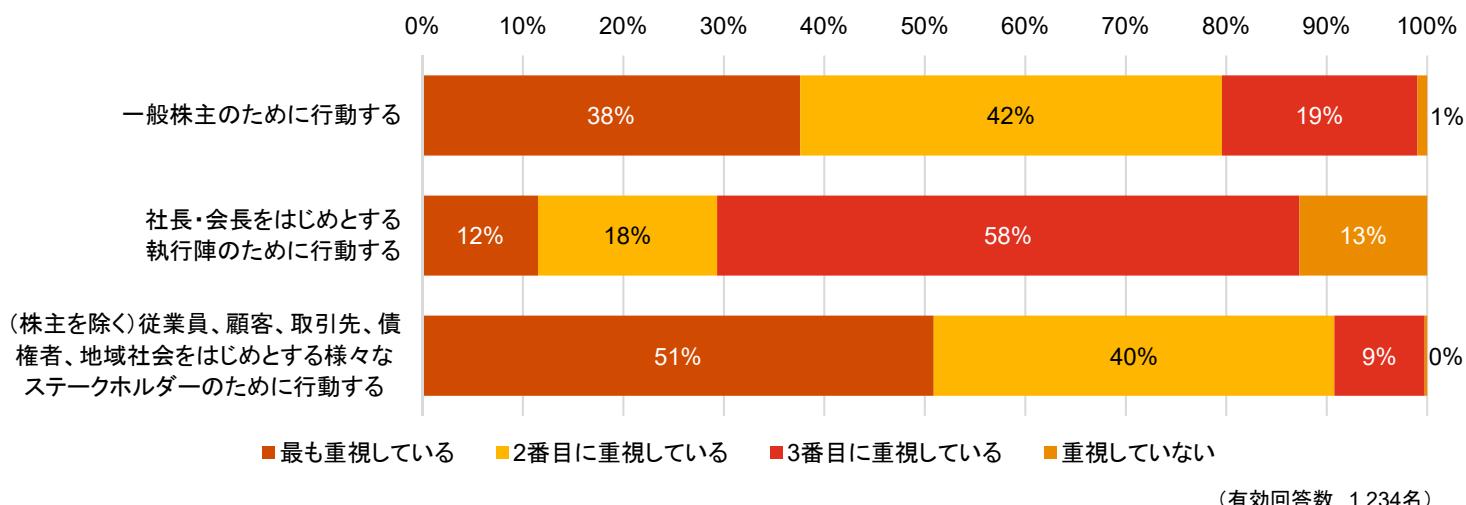


最も重視している		重視していない	
1 経営戦略・計画の策定への関与	54%	1 個別の業務執行への関与	13%
2 コンプライアンス・不祥事対応への関与	34%	2 経営陣の指名・報酬プロセスへの関与	5%
3 一般株主の代弁者としての利益相反管理への関与	14%	3 経営戦略・計画の策定への関与	1%
4 経営陣の指名・報酬プロセスへの関与	7%	4 一般株主の代弁者としての利益相反管理への関与	0%
5 個別の業務執行への関与	5%	5 コンプライアンス・不祥事対応への関与	0%

社外取締役としての役割認識について

4. 社外取締役としての行動意識

問13. 当該企業において、貴方は社外取締役としてどのような意識で行動していますか。
(重視している順に、それぞれ1つずつ選択)



(有効回答数 1,234名)

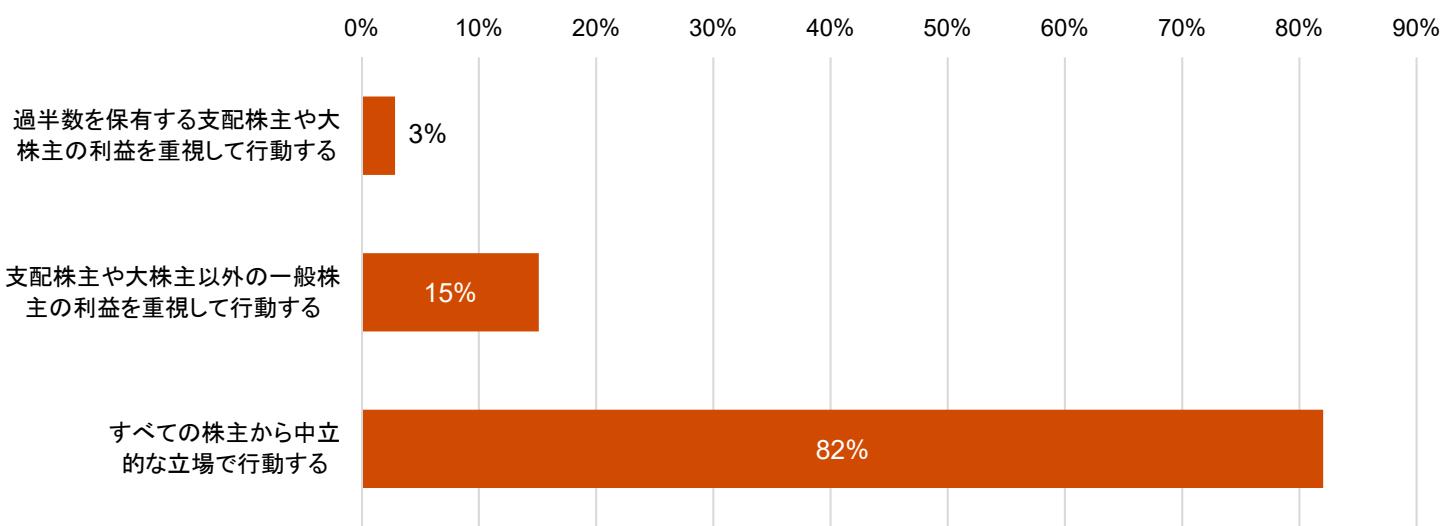
最も重視している	
1 (株主を除く)従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーのために行動する	51%
2 一般株主のために行動する	38%
3 社長・会長をはじめとする執行陣のために行動する	12%

重視していない	
1 社長・会長をはじめとする執行陣のために行動する	13%
2 一般株主のために行動する	1%
3 (株主を除く)従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーのために行動する	0%

社外取締役としての役割認識について

5. 株主間に利益相反がある場合の行動

問14. 株主間に利益相反がある場合、貴方はどのような立場で行動しますか。(1つ選択)



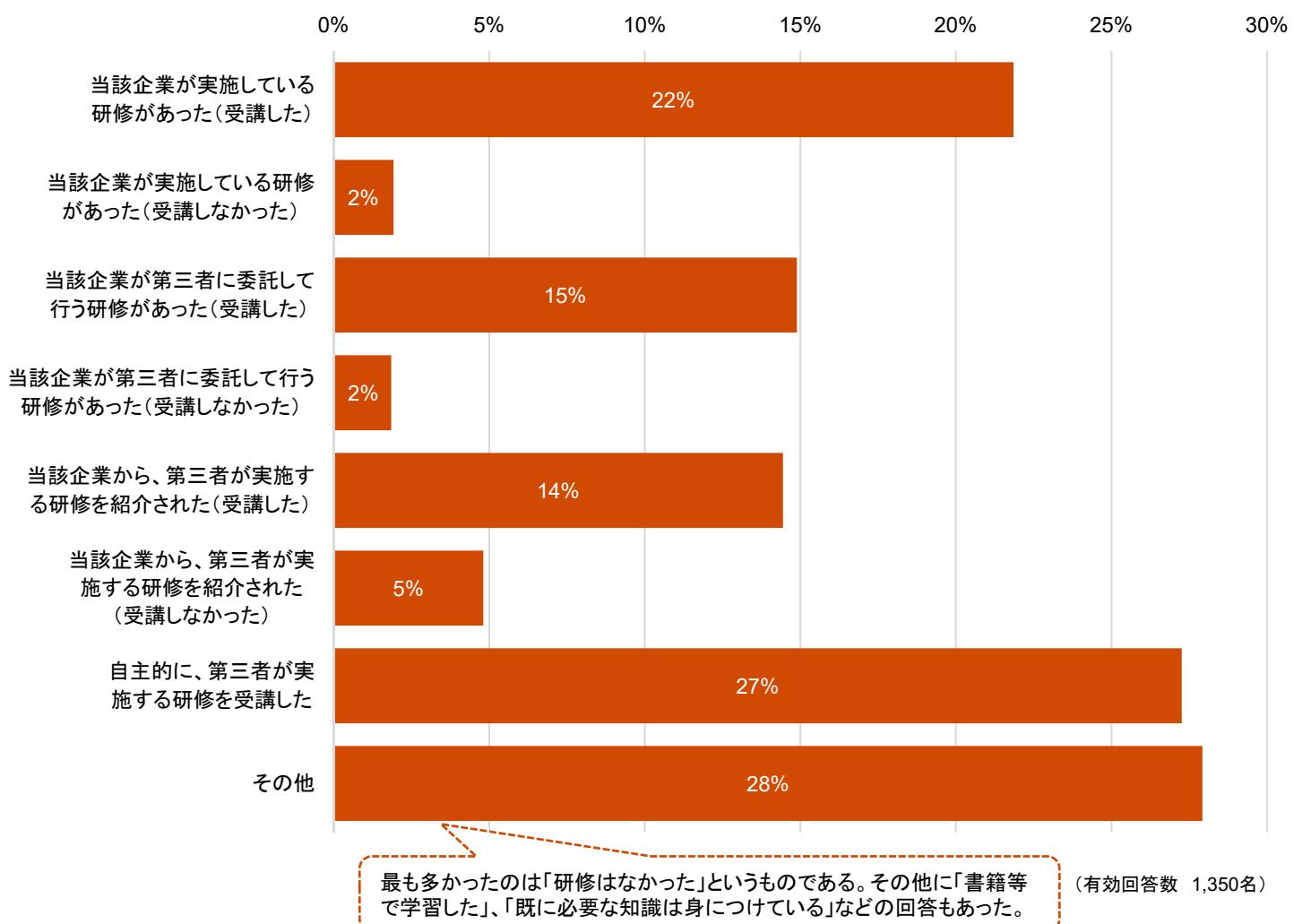
(有効回答数 1,336名)

会社のサポート体制について

1. コーポレートガバナンスに関する研修の機会の提供状況と受講状況

問15. 当該企業の社外取締役就任時における、資本コストの内容を含むコーポレートガバナンスに関する研修(トレーニング)の機会の提供状況と、その受講状況をお答えください。

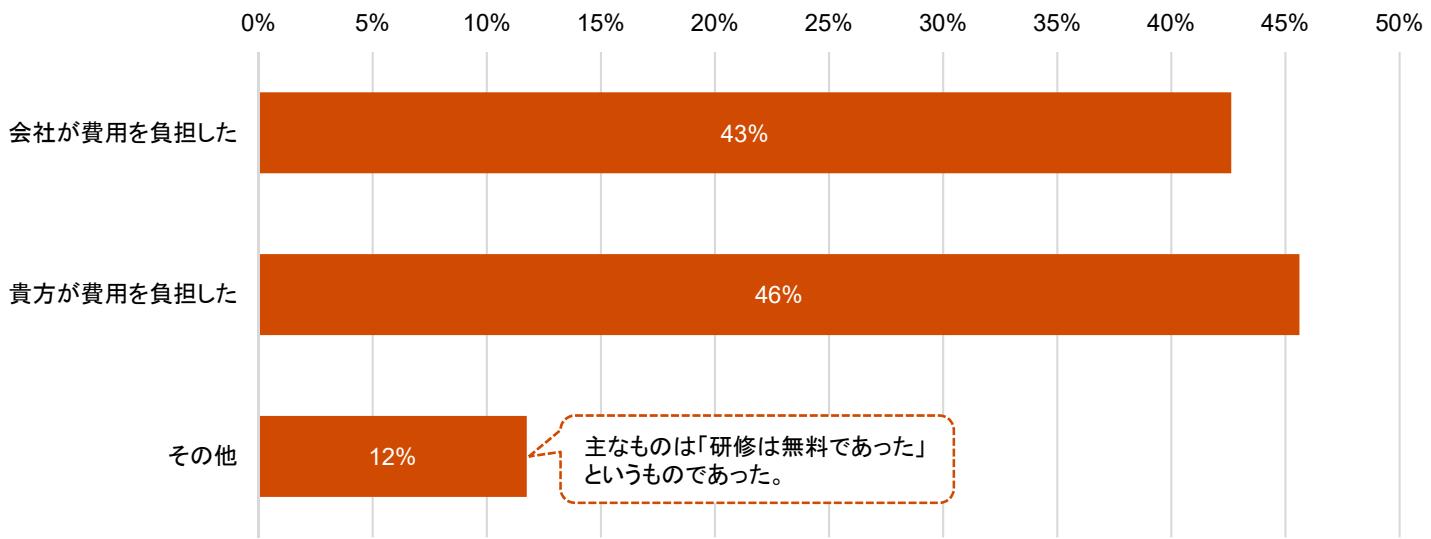
(複数選択可)(※ここで言う「研修」には、当該企業の事業紹介や現場説明等は含まれません)



会社のサポート体制について

2. 研修費用の負担者

問16. 第三者が実施する研修を紹介されて受講した際、または、自主的に第三者が実施する研修を受講した際に、その研修費用を誰が負担しましたか。(1つ選択)

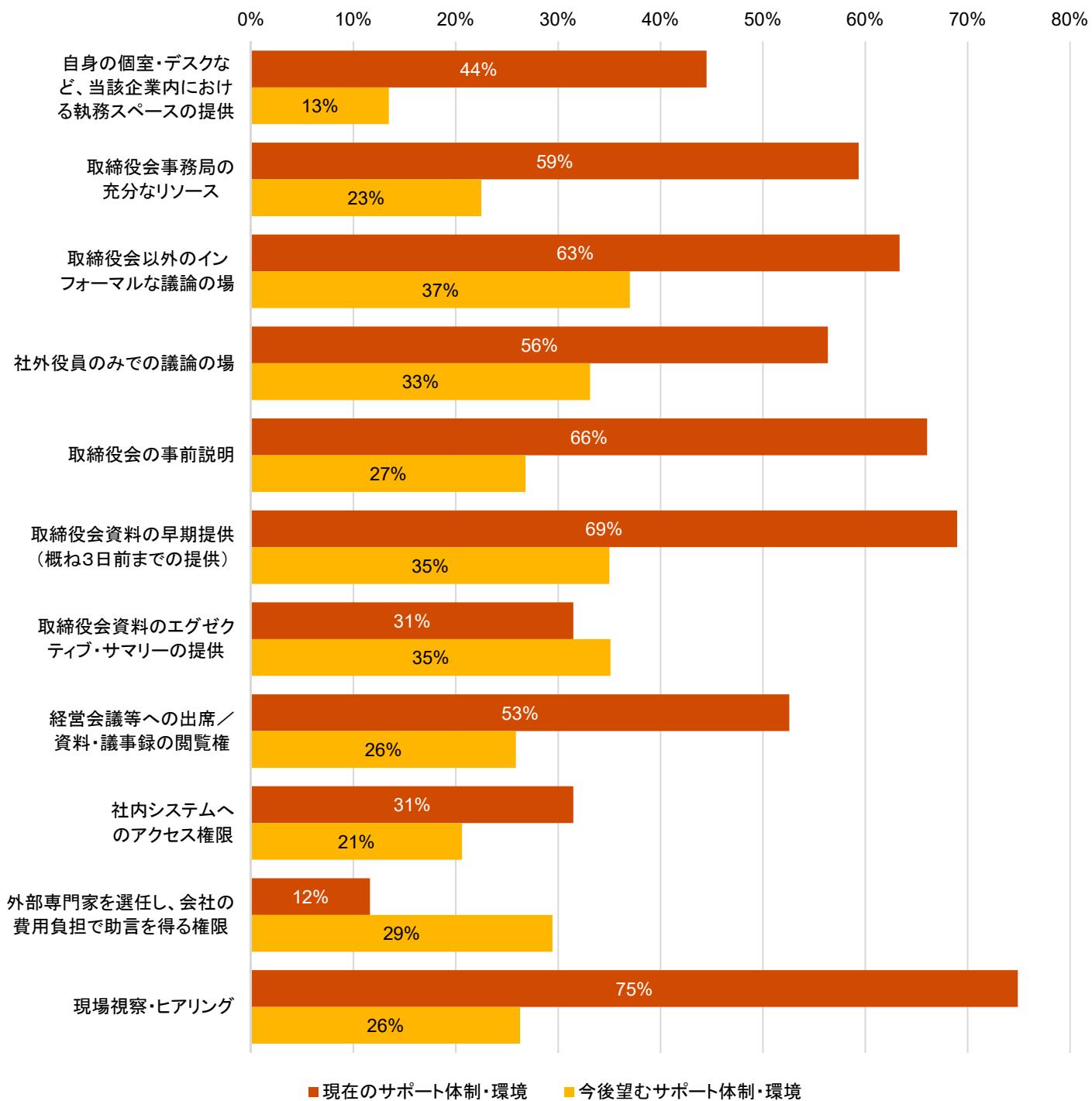


主なものは「研修は無料であった」というものであった。

会社のサポート体制について

3. 現在のサポート体制・環境及び今後望むサポート体制・環境

問17. 当該企業における現在のサポート体制・環境／今後望むサポート体制・環境についてお答えください。
(それぞれ複数選択可)

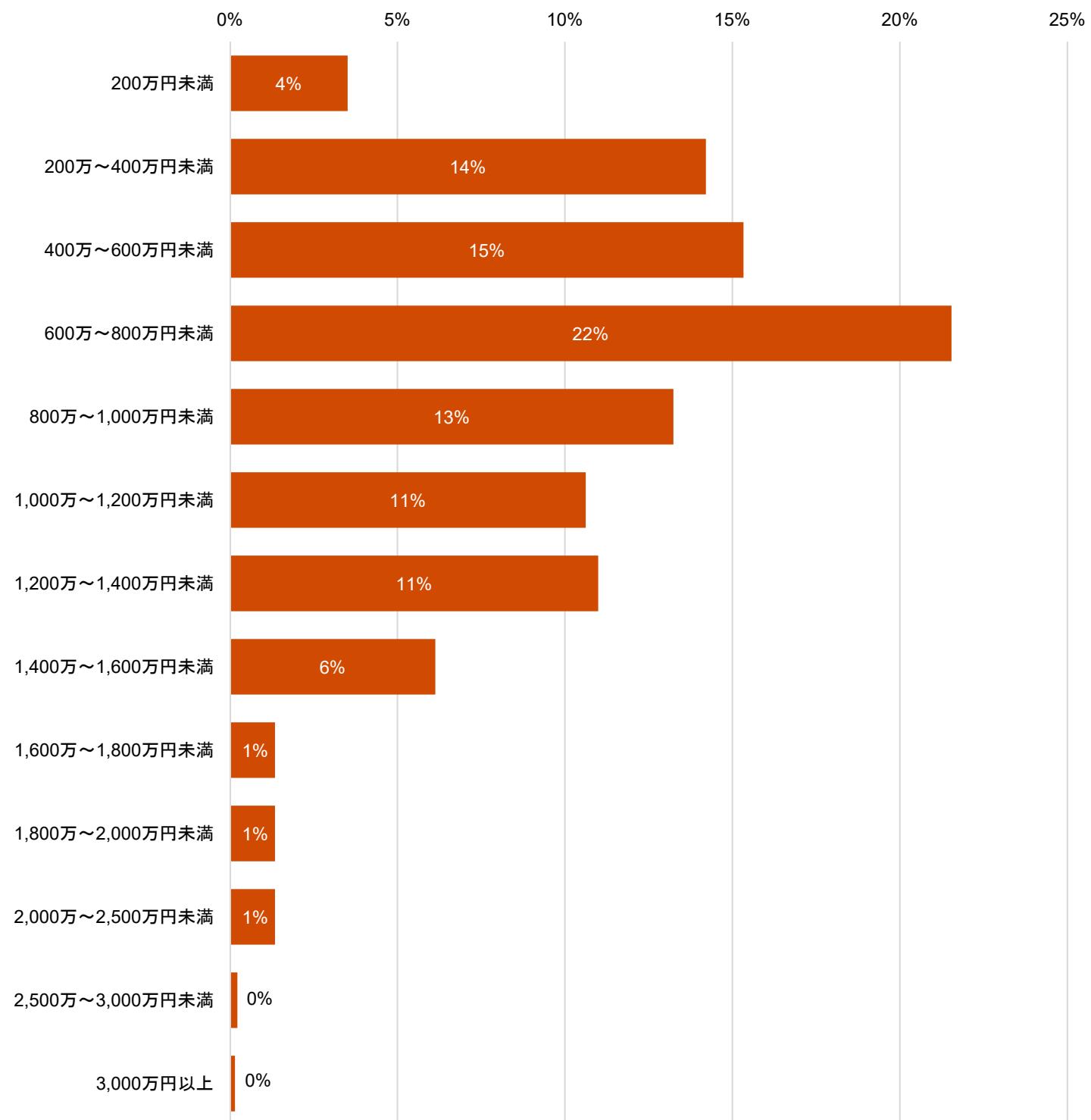


(有効回答数 1,341名)

社外取締役としての報酬

1. 社外取締役としての報酬額

問18. 当該企業における社外取締役としての報酬額(年額)をお答えください。(1つ選択)

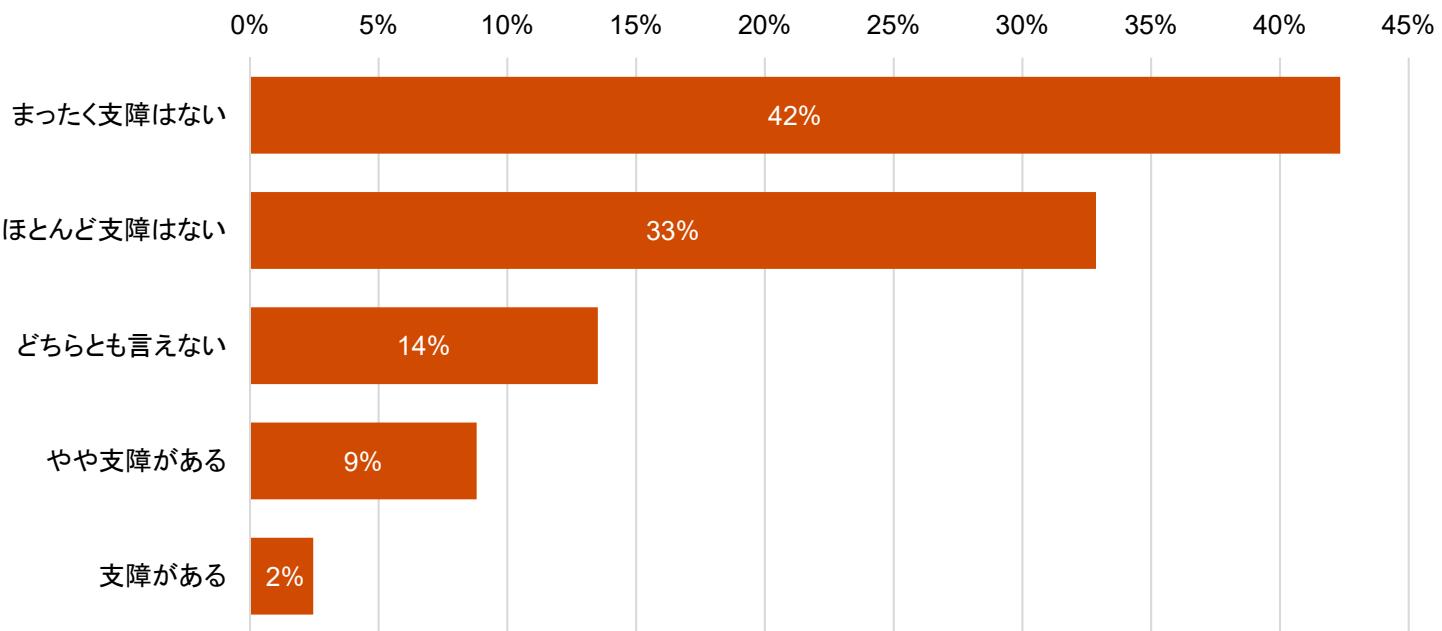


(有効回答数 1,337名)

社外取締役としての報酬

2. 社外取締役を辞任した場合、生計に生じる影響

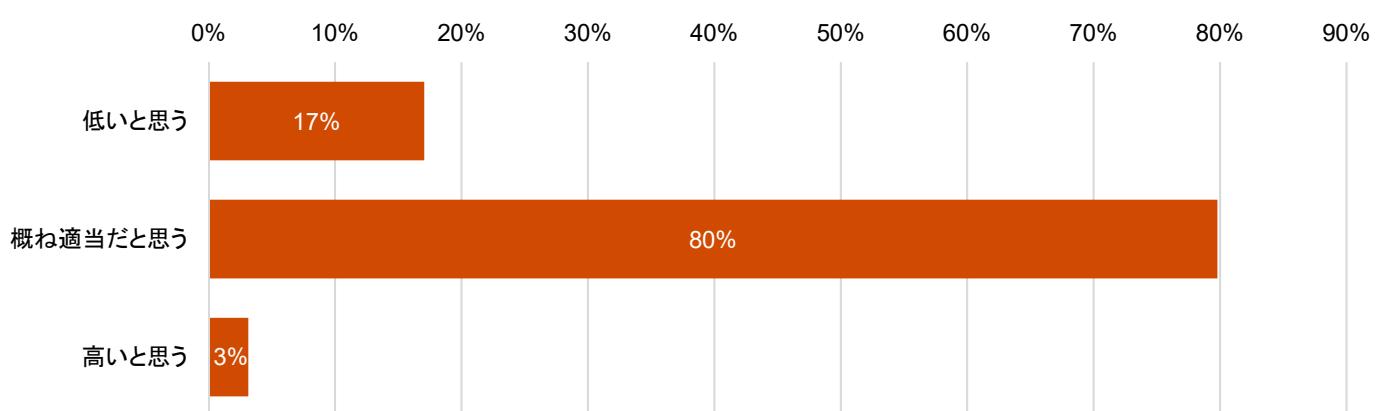
問19. 当該企業の社外取締役を辞任した場合、貴方の生計に影響が生じますか。最も当てはまる選択肢をお選びください。(1つ選択)



(有効回答数 1,339名)

3. 社外取締役として求められる役割・責任に対する報酬額

問20. 当該企業における現状の報酬額は、社外取締役として求められる役割・責任に対して見合っていると考えていますか。(1つ選択)

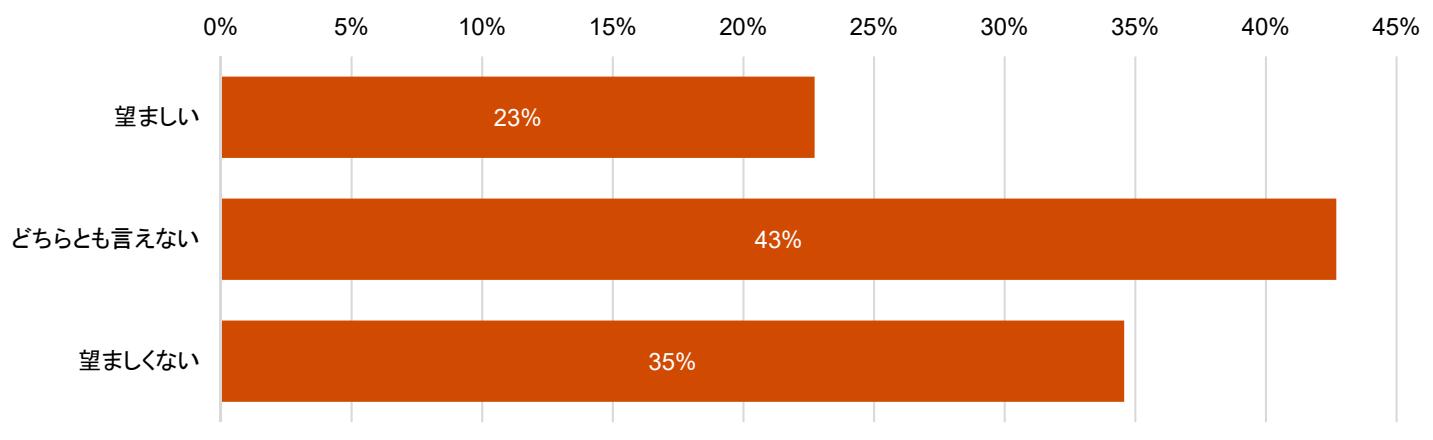


(有効回答数 1,336名)

社外取締役としての報酬

4. 社外取締役に対する株式報酬の支給についての考え方

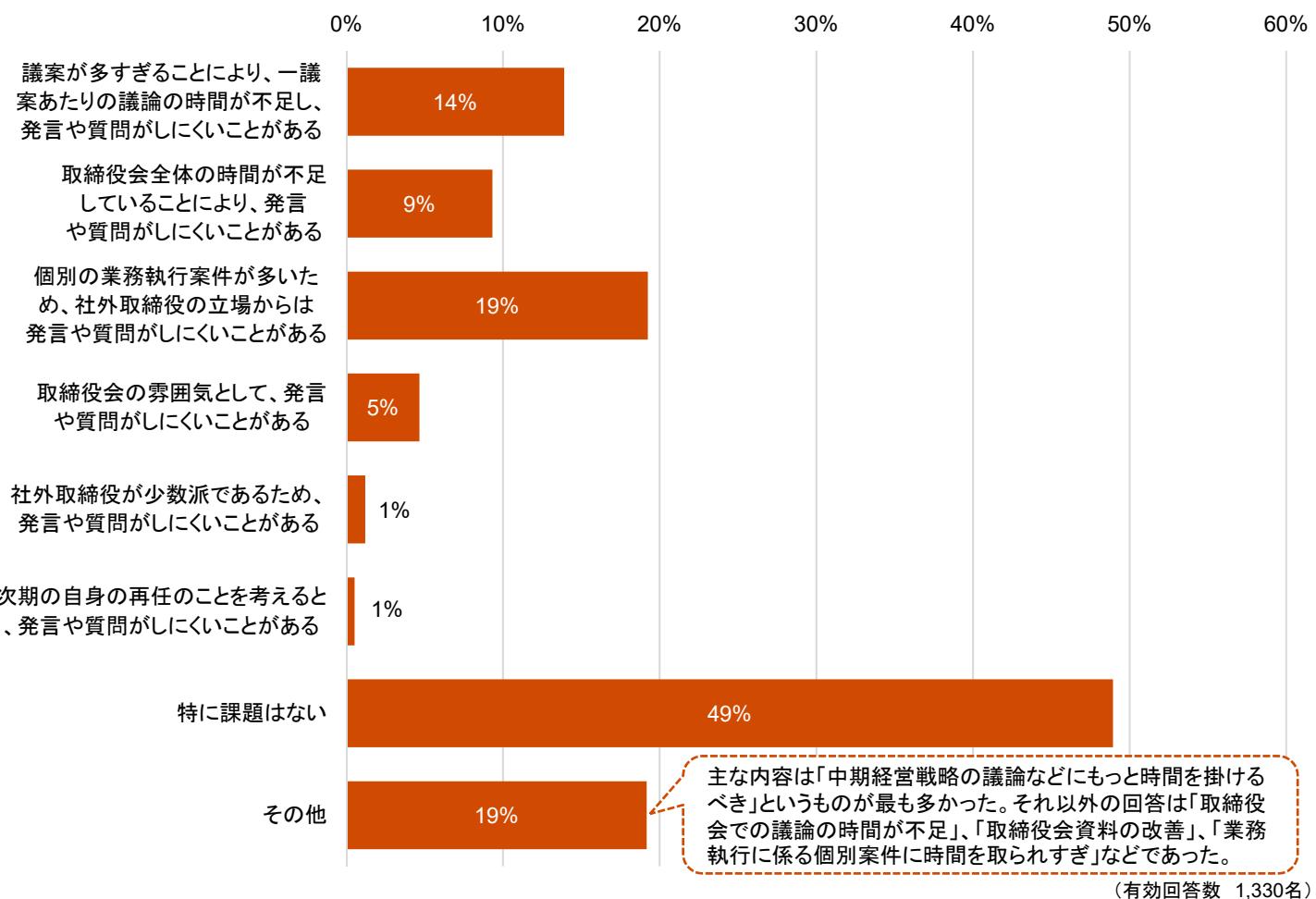
問21. 一般論として、社外取締役に対して株式報酬を支給することについて望ましいとお考えですか。(1つ選択)



取締役会、指名委員会及び報酬委員会について

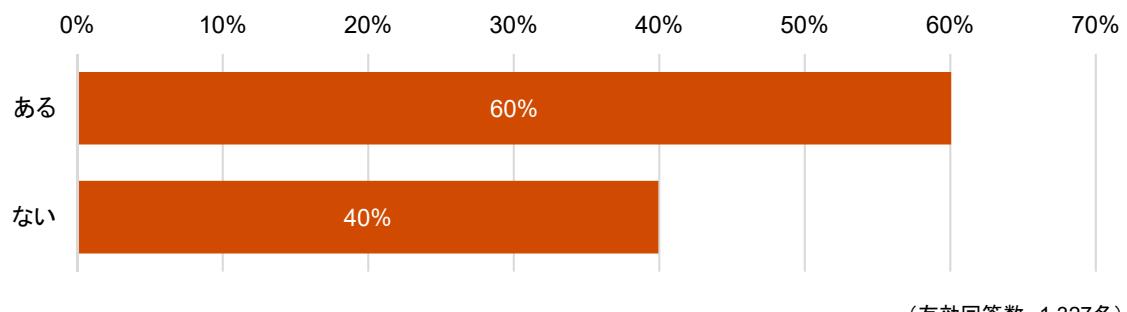
1. 取締役会における議論に関して認識している課題

問22. 当該企業の取締役会における議論に関して、貴方が認識している課題をお選びください。(複数選択可)



2. 取締役会における社外取締役の発言や質問による決議案件の再検討・修正の有無

問23. 当該企業の取締役会において、社外取締役の発言や質問により、決議案件が再検討・修正されたことがありますか。(1つ選択)



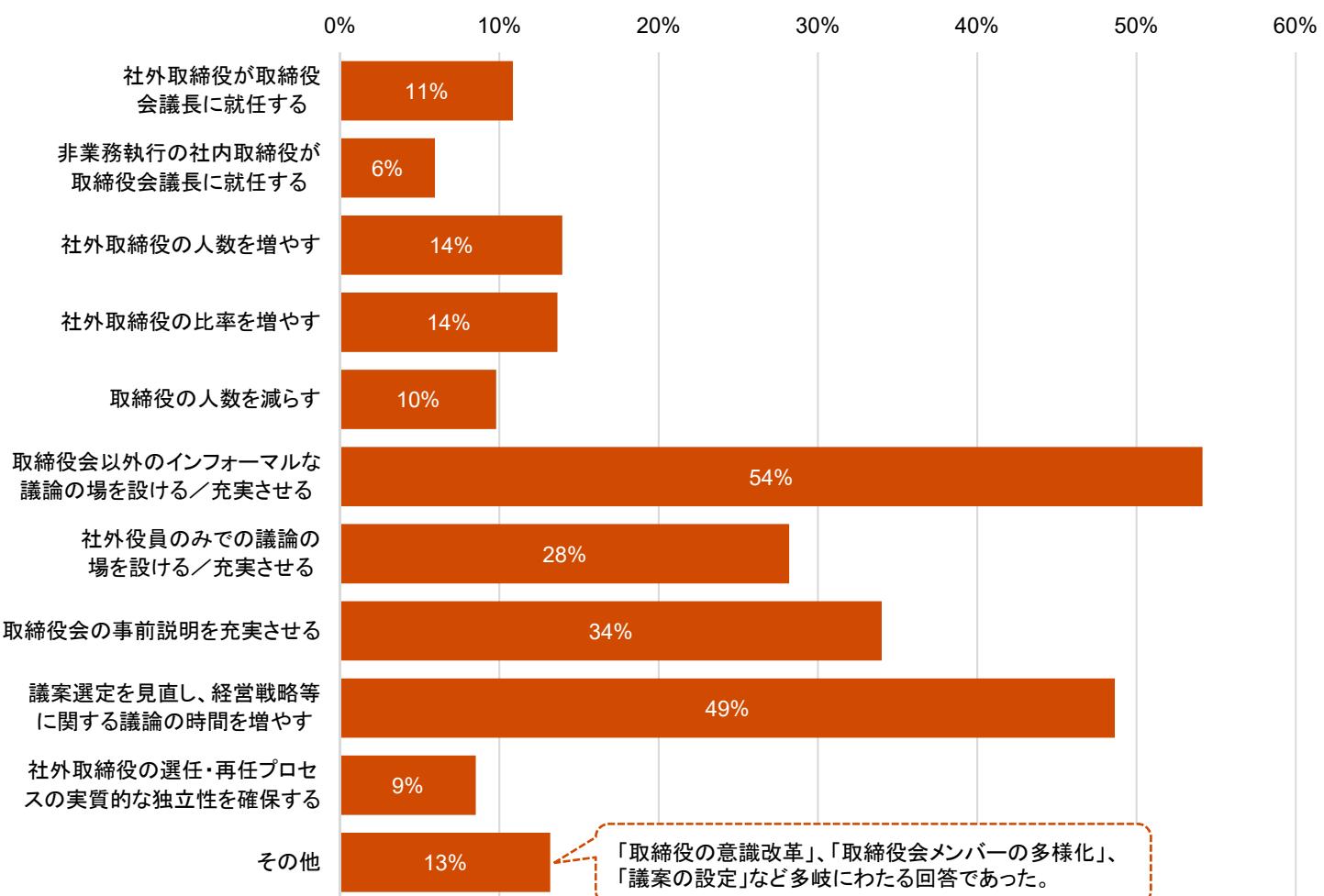
決議案件が再検討・修正されたことがある場合、その状況についてご記入ください。

「議案に合理性や妥当性が欠けていた」、「調査不足」、「守秘義務のため回答を控える」など、その状況の記載内容は多岐にわたる。

取締役会、指名委員会及び報酬委員会について

3. 取締役会の議論を活性化させるために有効だと考える対策

問24. 当該企業の取締役会の議論を活性化させるために、有効だと考える対策をお答えください。(複数選択可)

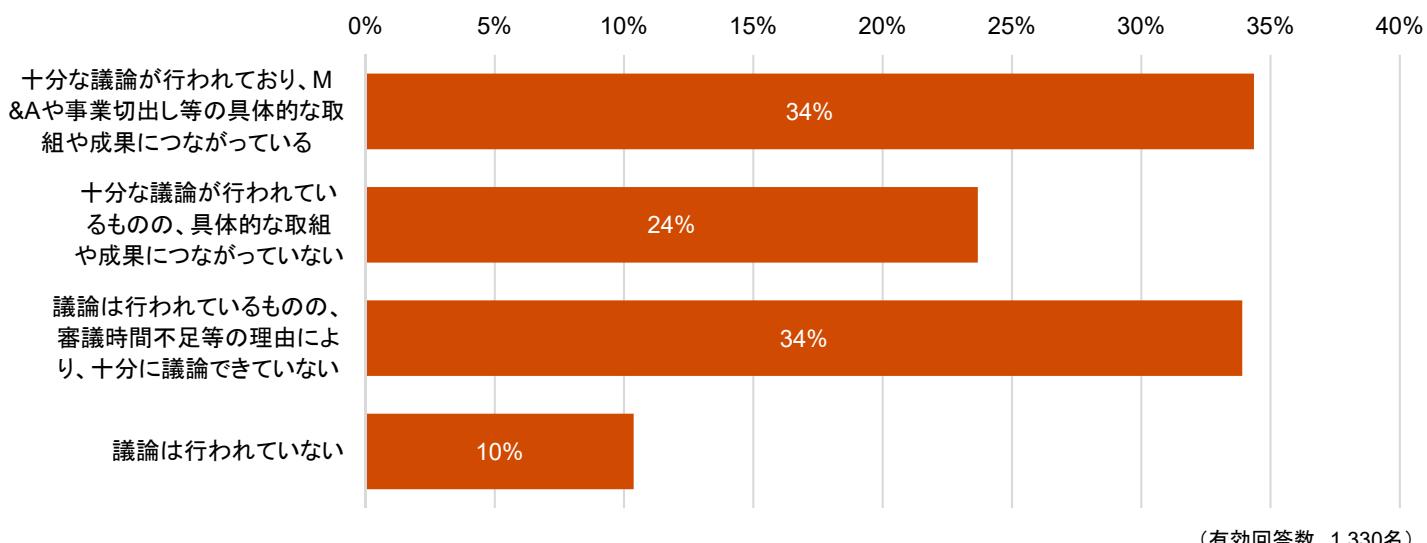


(有効回答数 1,326名)

取締役会、指名委員会及び報酬委員会について

4. 事業ポートフォリオについての現状分析や見直しのための議論

問25. 当該企業の取締役会では、事業ポートフォリオについて、経営理念、事業戦略、資本コスト等との関係に基づいて、現状分析や見直しのための議論が十分に行われていますか。貴方の認識をお答えください。(複数選択可)



(有効回答数 1,330名)

その他、課題として感じていることがあれば、ご記入ください。

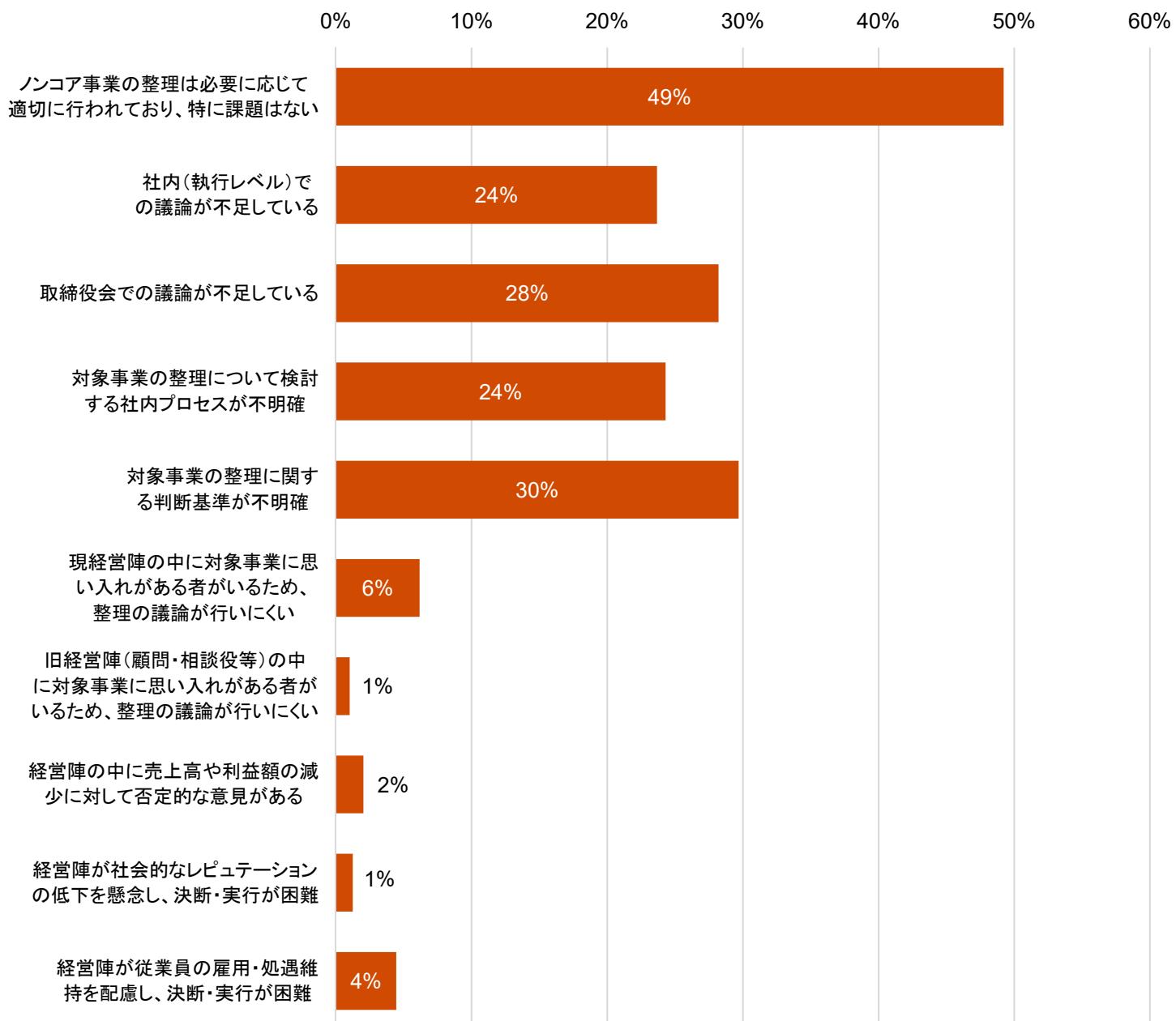
事業ポートフォリオ戦略について、経営理念、事業戦略、資本コスト等との関係での議論が不足しているという課題意識を持ったコメントが多く挙げられた。以下は一部の回答である。

- ✓ 今後の事業ポートフォリオをどう再構築するかが最大テーマであるが、トップ及び各事業責任者の間でビジョンの共有ができないないと感じている。
- ✓ 対処療法的な議論が多く、事業ポートフォリオの議論が不足している。中期計画策定過程で本来はもっと議論すべきだと思う。
- ✓ 資本コストに関する認識や意識が足りない。取締役会から経営戦略会議に移して、時間を掛けて事業ポートフォリオについての議論を実施している。

取締役会、指名委員会及び報酬委員会について

5. ノンコア事業の整理(売却・スピンオフ・撤退・縮小等)についての課題認識

問26. 当該企業においてノンコア事業の整理(売却・スピンオフ・撤退・縮小等)が十分行われていると思いますか。
貴方の課題認識をお答えください。(複数選択可)



(有効回答数 1,280名)

その他、課題として感じていることがあれば、ご記入ください。

ノンコア事業が現状ないという旨の回答を除くと、ノンコア事業の整理に係る企業内での議論について課題意識を持っているコメントが太宗であった。以下はその回答の一部である。

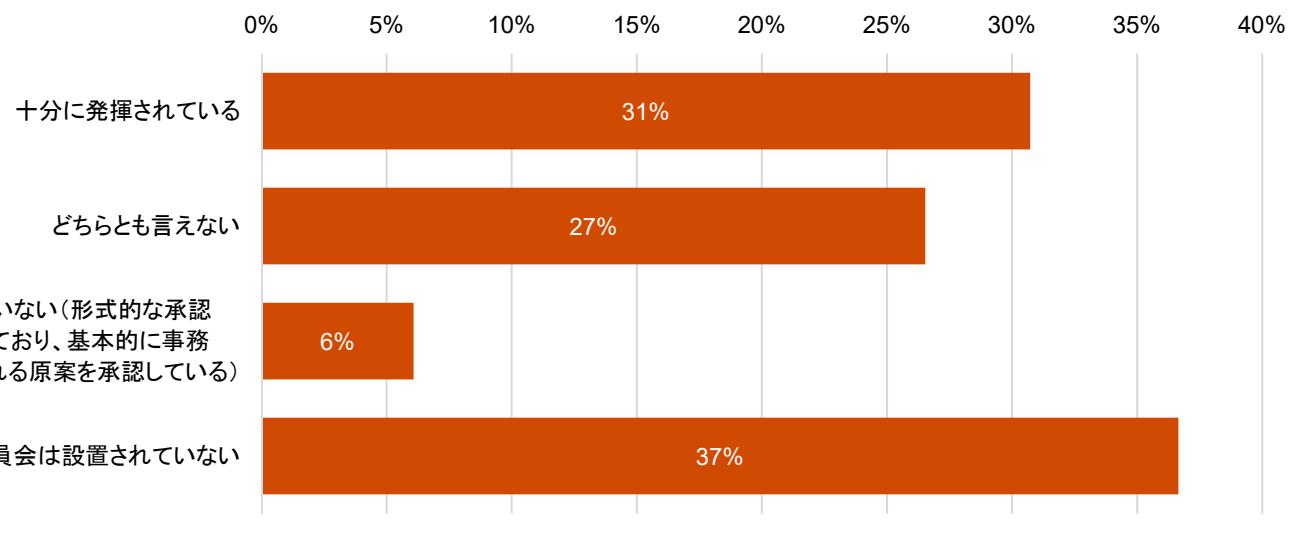
- ✓ 現任取締役の対象事業に対する思い入れから事業の立て直しの意向が強いが、将来を見据えた議論が必要であると感じる。
- ✓ 課題認識は共有されているが、取締役会で承認された施策のモニタリングが不十分。
- ✓ ノンコア事業の整理は必要に応じて行われているが、取締役会では執行サイドで決まった前提での審議となっており、必ずしも議論が十分ではない。

取締役会、指名委員会及び報酬委員会について

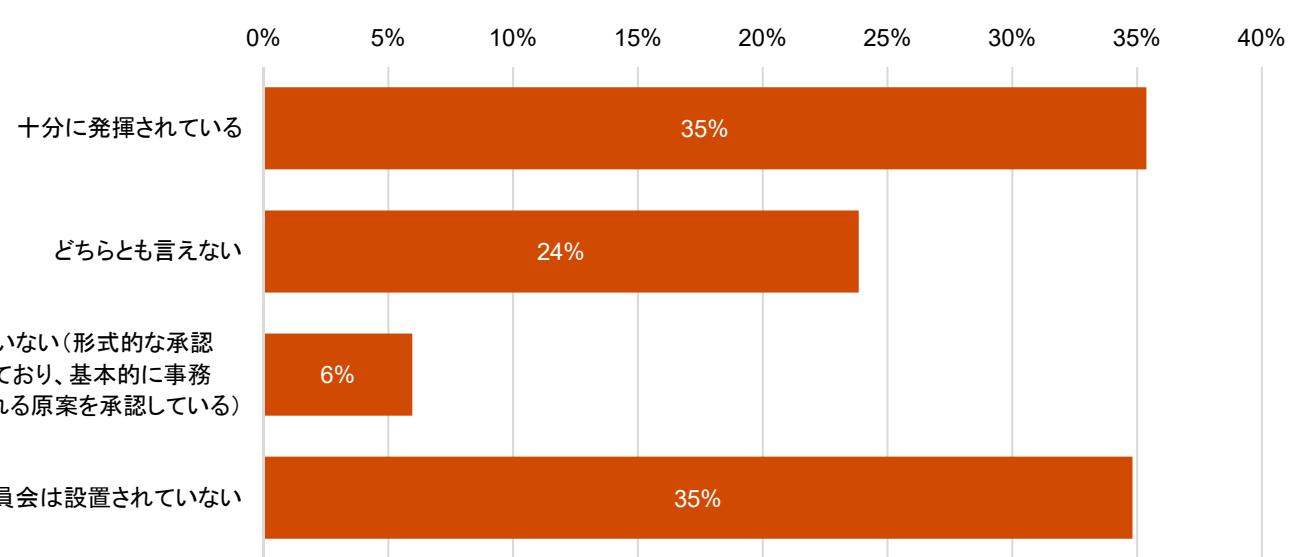
6. 指名委員会及び報酬委員会の監督機能

問27. 当該企業において、指名委員会及び報酬委員会（※任意の委員会を含む）の監督機能は十分に発揮されていると感じていますか。（それぞれ1つ選択）

指名委員会



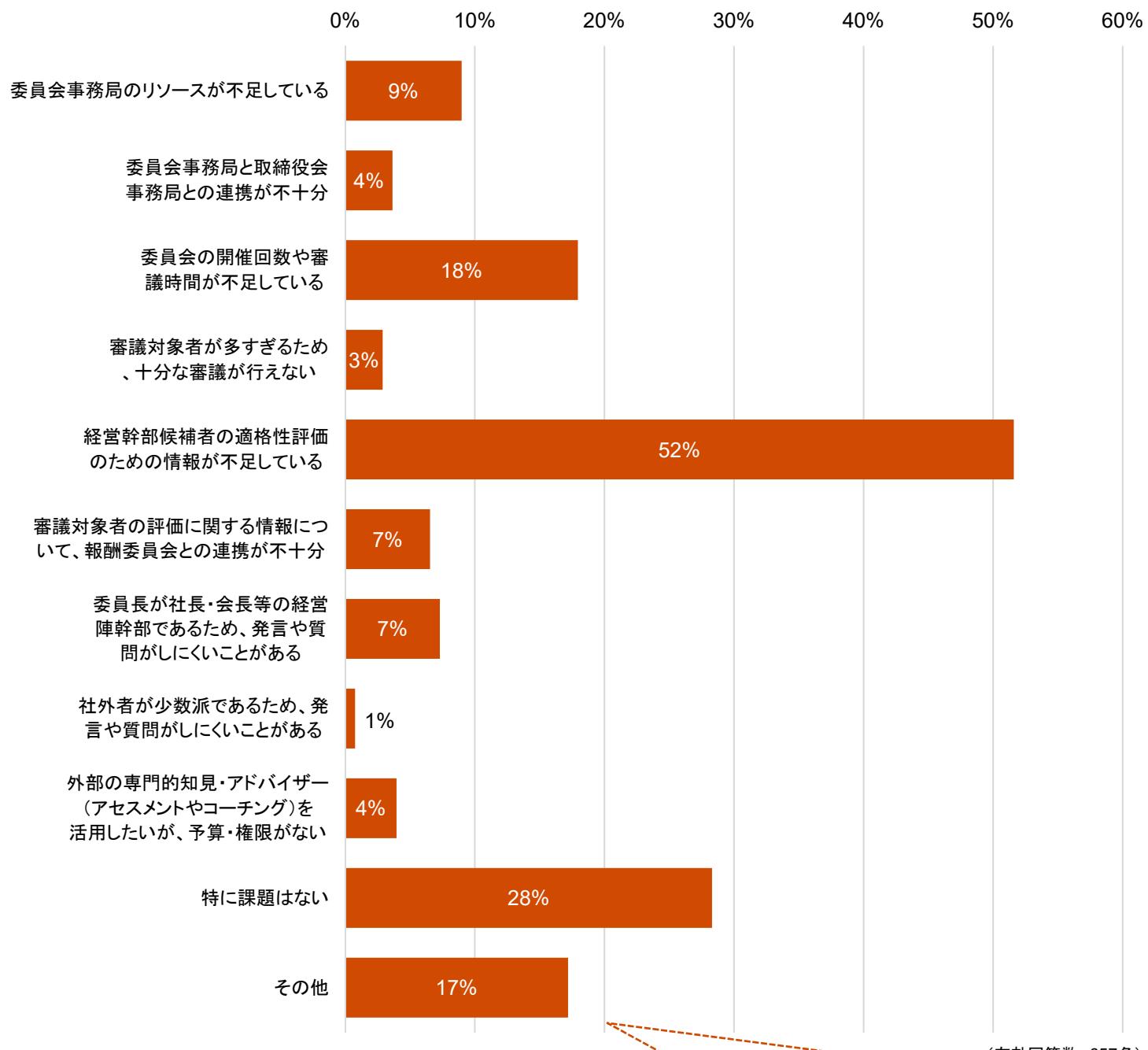
報酬委員会



取締役会、指名委員会及び報酬委員会について

7. 指名委員会の監督機能をより発揮させるための課題認識

問28. 指名委員会の監督機能をより発揮させるために、どのような課題がありますか。貴方の認識をお答えください。
(複数選択可)



(有効回答数 657名)

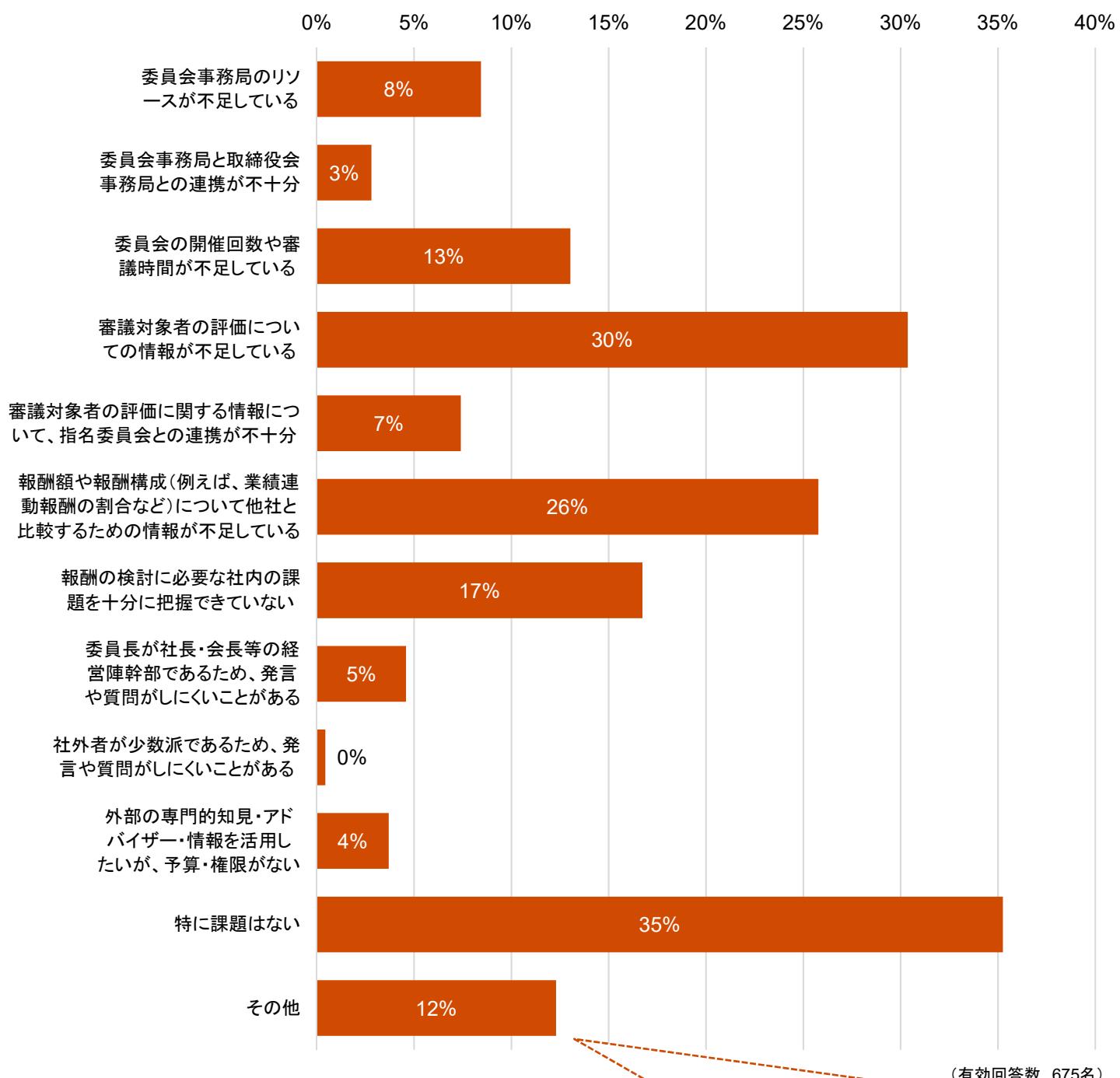
回答例(抜粋、一部加工)

- ✓ 中長期のビジョンと戦略と人材ポートフォリオと評価・報酬体系の整合性と連動性を確保するための工夫が必要。
- ✓ 任意の指名委員会を設置したばかりであり、事務局及び委員会ともにそのあり方を模索中ではあるが、活発な議論が交わされている。
- ✓ 代表取締役については指名委員会に対する諮問の対象外とされているため、あまり実効性が感じられない。
- ✓ 他の社外役員も後継者指名について従来型の指名(CEOによる指名)が良いと考えているので深い議論にならない。
- ✓ 経営幹部候補の適格性評価及び選任過程の適切性・透明性に関する情報が圧倒的に不足している。指名委員会の役割・意義や重要性が会社側にも、指名委員会を構成する委員にも不足している。取締役のトレーニングが必要。

取締役会、指名委員会及び報酬委員会について

8. 報酬委員会の監督機能をより発揮させるための課題認識

問29. 報酬委員会の監督機能をより発揮させるために、どのような課題がありますか。貴方の認識をお答えください。(複数選択可)



(有効回答数 675名)

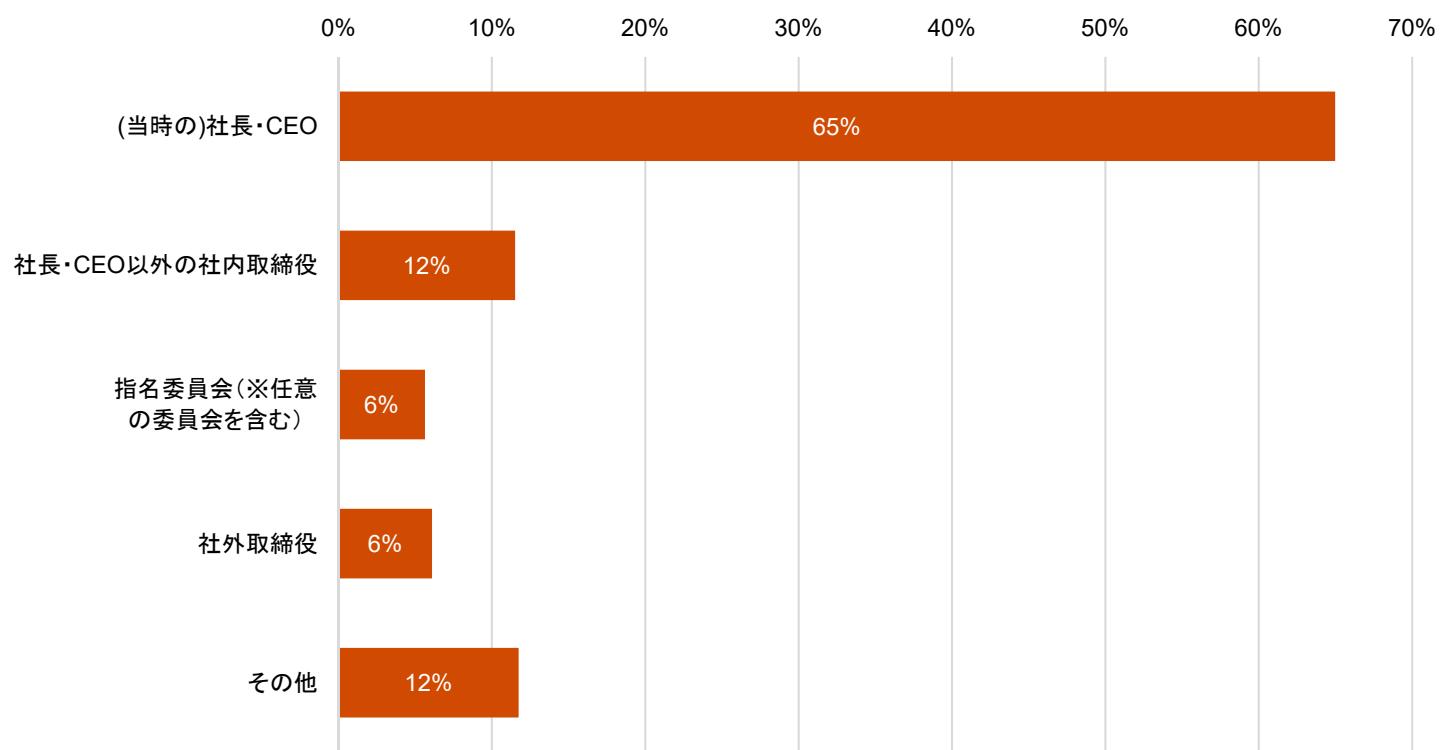
回答例(抜粋、一部加工)

- ✓ 業績連動報酬を導入し、年度当初の目標設定により、取締役報酬の明瞭性と客観性は格段に高くなった。但し、基本報酬部分による社内ヒエラルキーにおける社員報酬とのバランスには留意が必要。
- ✓ 任意の委員会を始めたばかりで、まだ議題や議論の方法等を試行錯誤している段階にある。
- ✓ 中長期のビジョンと戦略と人材ポートフォリオと評価・報酬体系の整合性と連動性を確保するための工夫が必要。
- ✓ 外国人執行役員、社外取締役などの報酬体系の在り方と日本人執行役員の報酬とのバランスについての基本的な考え方などが課題である。

取締役会、指名委員会及び報酬委員会について

9. 社外取締役として選任された際に主導した指名者

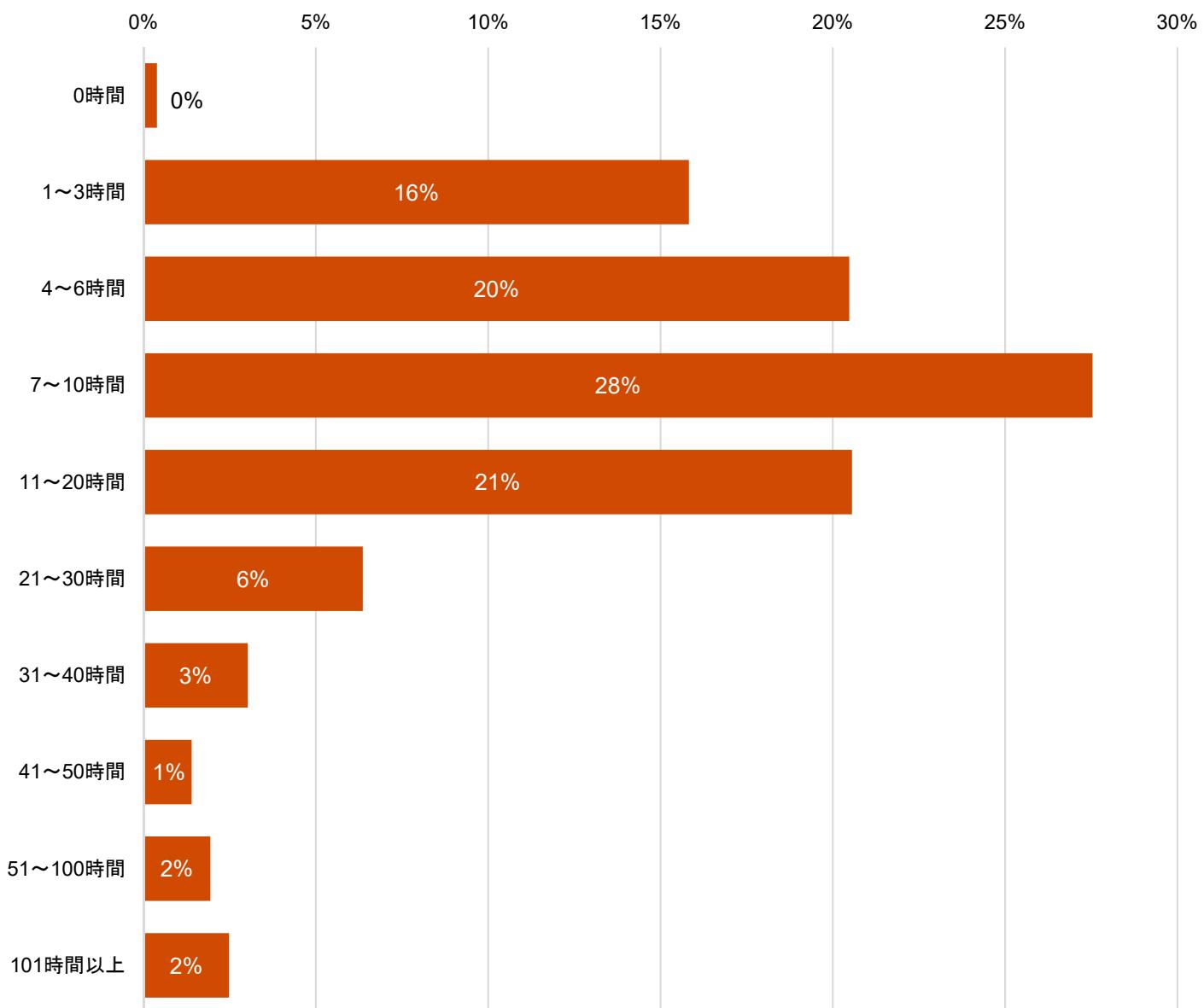
問30. 貴方が当該企業の社外取締役として選任された際、誰が主導して貴方が指名されましたか。あなたの認識をお答えください。(1つ選択)



その他、社外取締役としての活動について

1. 社外取締役としての業務活動時間(取締役会の出席時間を除く)

問31. 貴方は、取締役会の出席時間を除き、当該企業の社外取締役としての業務に1ヶ月あたり何時間費やしていますか。

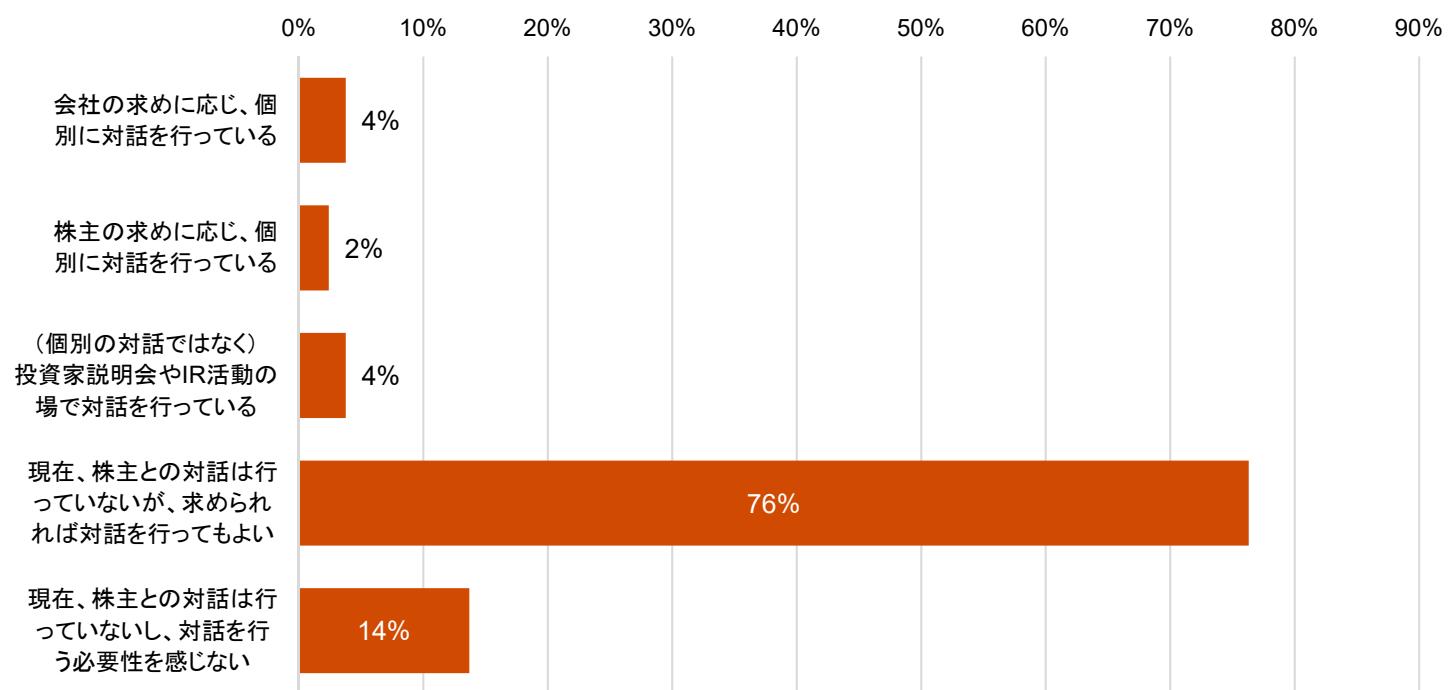


(有効回答数 1,291名)

その他、社外取締役としての活動について

2. 社外取締役としての株主・機関投資家との対話

問32. 当該企業において、貴方は社外取締役として株主・機関投資家との対話をを行っていますか。最も当てはまる選択肢をお選びください。(1つ選択)



(有効回答数 1,321名)

その他、社外取締役としての活動について

3. 社外取締役の言動により経営方針や取締役会の運営方法、ガバナンスが改善された事例

問33. 社外取締役の言動により、当該企業の経営方針や取締役会の運営方法、ガバナンスが改善された事例があれば、その具体的なエピソードを詳細にお聞かせください。

回答例(抜粋、一部加工)

- ✓ 取締役会に関する評価の中で取締役会関連資料の早期送付の要請を行ったところ、その後は1週間前を目途に送付されるようになり事前に確認する時間を確保することができるようになった。
- ✓ 社外取締役の提言により、社内通報制度の窓口のひとつに社外取締役である監査等委員が追加された。
- ✓ コンプライアンス、品質管理、人員計画等の横断的課題や中長期事業戦略についての議題を時間を掛けて討議できるようになった。
- ✓ 提案してBOARDアプリを導入した。過去の議事録なども閲覧可能であり、情報量が一気に増した。デジタルトランスフォーメーションの一つの成果である。
- ✓ 社外取締役の質疑により、より深い検討や調査が行われ企業全体のガバナンスやコンプライアンスの運用が改善された。
- ✓ 資本政策全般に係わる基本的な方針決定に社外取締役の意見が反映された。社外取締役どうしの意見交換会を実施した。
- ✓ 社外取締役をリーダーとした「取締役会評価の実施」により、「ガバナンス委員会」を設置し、「指名」や「報酬」に係わる議論への社外取締役の参画機会を設けた。
- ✓ 海外子会社での事案に関して、独立取締役が過半を占める監査委員会が特別調査委員会の立ち上げを提言。その後、同委員会(独立取締役が委員長を務め、第三者が委員としてメンバーに加わったもの)の結果報告をもって当局対応等を終えることができた。また、委員会提言に従い再発防止のためのガバナンス改善策が導入された。
- ✓ 有価証券報告書の開示内容について、長い慣習に従った消極的記載を踏襲しようとする執行サイドに対し、積極的な情報開示姿勢に改めるようという社外役員の意見提起により、開示内容を改める機運が生まれた。
- ✓ 社外取締役が主導し、代表取締役の交代を行うことができた。
- ✓ 役員報酬の決定や執行役員の選任についての決定プロセスが明確になった。
- ✓ 加重平均資本コスト(WACC)を試算し、活用例を示すことにより、経営会議や取締役会における設備投資案件の付議議案や政策投資株式の保有状況報告議案に際しては、資本コストを踏まえたROIC、ROA等の数値による検証結果が会議資料に明記されるようになった。
- ✓ 取締役会とは別に、取締役会事務局(役員)と社外取締役・監査役のみでの、運営改善要望などを意見交換する機会を定期的に開催してもらっている。社内経営会議での議論の経緯など決議事項提案に至るまでの様々な意見を事前に開示してもらうことで、取締役会の限られた時間の中で活発な意見・より適切な決議に結びつく旨の要望や運営に関する意見などもこの中から提案され、運営の改善につながった。
- ✓ 代表執行役以外の執行役に対する業務執行状況の監査は十分に行われているものの、代表執行役の監査が行われていなかつたので、今期より実施するように改めた。
- ✓ 長期ヴィジョン策定当初経営陣の中には、企業を取り巻く経済環境はそこまで変わらない、あるいは会社は既定路線を変えないとの認識が強かった。何度も臨時取締役会を開催し、意思決定のスピード感の欠如及び業界を取り巻く外部環境の明らかな変化への対応の遅れについて、他社あるいは他業界の事例の紹介しながら、繰り返し厳しく指摘した結果、今では外部環境の変化も認識した上で、新規事業の創設も含めてヴィジョンの中身をスピード感をもって策定し始めた。

www.pwc.com/jp

© 2020 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.